

Maijastiina Kailio

# Harrastajakuorosta ammattikuoroksi?

Toimijalähtöinen kehittämishanke Philomelalle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

3.5.2013

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Maijastiina Kailio Harrastajakuorosta ammattikuoroksi? Toimijalähtöinen kehittämishanke Philomelalle 77 sivua + 3 liitettä 3.5.2013
Tutkinto	Kulttuurituottaja (AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Tämä opinnäytetyö on toimijalähtöinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää helsinkiläisen kuoron, Philomelan, toiminnan kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia sen jäsenten näkemysten kautta. Työn pääkysymys on: ”Mitä Philomelan toiminnan osa-alueita pitäisi yhdistyksen jäsenten mielestä kehittää?”</p> <p>Selvitystyön teoriataustat käsittelevät harrastamista yleensä, mutta etenkin yhdistyksessä. Teoriaosuudessa käsitellään yhteisöllisen harrastamisen hyötyjä yksilölle, tuodaan esille yhdistyksessä vallitsevan kulttuurin arvioimisen tärkeys ja käydään läpi yhdistyksen johtamiseen liittyviä vaatimuksia. Lähteiden mukaan yhdistyksissä on tärkeää aktiivisesti miettiä, mihin suuntaan yhteisö haluaa kehittää toimintaansa. Kehittämisen alueita ja tarpeita mietittäessä on hyvä katsoa tulevaan mutta samaan aikaan tarkastella mennyttä.</p> <p>Yhdistyksen jäsenten käsityksiä kerättiin ensin kahden keskustelutilaisuuden avulla, joista ensimmäinen oli ryhmähaastattelu ja toinen World cafe -työpajana järjestetty. Tilaisuuksien lisäksi toteutettiin e-lomakekysely, jonka avulla saatiin kerättyä vielä spesifimpää tietoa kuorolaisten ajatuksista.</p> <p>Vaikka kehittämistä vaativat osa-alueet ovat tulosten keskiössä, löytyi tämän työn avulla kuoron toiminnasta ja toiminnan vaikutuksista yksilöön myös paljon positiivisia ilmentymiä. Kuoron voidaan todeta olevan jäsenilleen vahva kasvualusta. Myös laulajien motiiveja olla mukana juuri tässä kuorossa haluttiin tämän selvityksen kautta kartoittaa.</p> <p>Selvityksen mukaan Philomelan jäsenet toivovat, että kuoron harjoitustyöskentely olisi tehokkaampaa, sen toimintaa suunniteltaisiin järjestelmällisemmin ja johdon ja laulajien välistä kommunikaatiota vietäisiin avoimempaan suuntaan. Laulajia pitäisi pyrkiä sitouttamaan kuoron toimintaan entistä tiukemmin, mutta laulamisen ammattilaisiksi Philomelan jäsenet eivät halua tulla. Sen sijaan eri alojen ammattilaiset voisivat toimia kuoron tukena. Toimiva yritysysteisty ratkaisisi yhdistyksen taloudelliset ongelmat.</p>	
Avainsanat	Philomela, kuoro, harrastaminen, motivaatio, yhteisöllisyys, johtaminen, toimijalähtöinen, ammattimainen

Author(s) Title	Maijastiina Kailio From an Amateur Choir to a Professional One? Development project.
Number of Pages Date	77 pages + 3 appendices 3 May 2013
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Arts Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Laura-Maija Hero, Lecturer
<p>This thesis is a case study the aim of which was to find out the needs of developing the activities of a female choir called <i>Philomela</i>. The needs were investigated from the members' point of view. The main question reads as follows: "Which activities of the choir should the members of Philomela develop further?"</p> <p>The theoretical part of this thesis deals with people engaged in a hobby in general, but especially within an association. The theory analyses the benefits of a communal hobby to an individual, brings up the importance of evaluating the dominant culture within an association and analyzes the demands of running an association. According to sources, with respect to associations, it is important to actively consider the direction in which the community wants to develop its business. When thinking about the need of developing, it is good to look into the future but, at the same time, it is useful to look at the past, too.</p> <p>The opinions of the members of Philomela were collected with two colloquiums, the first of which was a group interview and another one organized as a World Café workshop. In addition, there was a poll carried out in an e-form, through which some more precise information was received from the singers.</p> <p>According to the report, the members of Philomela wish that the training activities of the choir would be more effective, its work should be planned in a more systematic manner and the communication between the management and the singers would be more transparent. The singers should seek to engage in the activities of the choir in a firm manner, however, they do not want to become professionals in singing. Instead, various professionals could act with the choir in a supportive way. A functional cooperation with appropriate companies would solve the economic problems of the choir.</p>	
Keywords	Philomela, choir, hobby, motivation, community, manage, actor-oriented, professional

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Harrastaminen yhdistyksessä	2
2.1	Rento ja vakava harrastaminen	3
2.2	Yhdistystoiminta ja motiivit	6
2.3	Järjestökulttuuri ja johdon tehtävät	7
2.4	Yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksen merkitys	12
2.5	Jaksaminen, tukeminen ja osaamisen kehittäminen	14
2.6	Musiikki harrastuksena	16
3	Philomela	17
3.1	Kuoro, kuoronjohtaja, ohjelmisto	17
3.2	Toiminnan lukuja kaudelta 2011–2012	22
3.3	Säännöistä ja organisaatiosta	23
3.4	Visio, missio ja arvot sekä kuoron perusviestit	24
4	Tutkimuskysymykset ja miksi ne valittiin	27
5	Tapaustutkimus monen aineiston avulla	28
5.1	Ensimmäinen työpaja: ryhmähaastattelu	32
5.2	Toinen työpaja: World cafe	32
5.3	Kysely	37
6	Tutkimustulokset – Philomelan ääni	39
6.1	Philomela koettuna tänään	39
6.2	Philomelan haasteet tänään	43
6.3	Philomelan tulevaisuuskuva kuorolaisten silmin	44
6.4	Kuinka haluttu tulevaisuus saavutetaan	49
6.5	Harrastajakuorosta ammattikuoroksi – ammattimainen harrastaminen	62
6.6	Philomelan tulevaisuuden organisaatio	64
7	Pohdinta	69
	Lähteet	75
	Liitteet	

Liite 1. Ryhmähaastattelun runko (Onnimanni 2013)

Liite 2. World cafe -työpajan ryhmien aiheet (Kantti 2013)

Liite 3. E-lomake 2013

## 1 Johdanto

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia (Ojanen, Moilanen & Ritalahti 2009, 19). Tämä opinnäytetyö lähtee siitä ajatuksesta, että Philomela, joka vuonna 2014 täyttää kolmekymmentä vuotta ja joka on jo nähnyt, kokenut ja myös saavuttanut paljon, voisi kehittää toimintaansa siten, että sen olisi mahdollista päästä vielä pitemmälle. Tästä johtuen ehdotin Philomela ry:n hallitukselle, että voisin opinnäytetyönäni lähteä selvittämään, mitä sanottavaa laulajilla on kuoronsa tekemisistä, minkälaisiin asioihin pitäisi puuttua ja miten niitä voisi laulajien mielestä kehittää. Olin utelias kuulemaan, minkälaisia vaihtoehtoja kuorolaiset toiminnan eri alueista esittävät.

Usein käy niin, ettei yhdistyksen kokouksissa ole riittävästi aikaa yksittäisten laulajien henkilökohtaisille ideoille ja näkemyksille. Myös hallituksen kokouksissa aika kuluu enimmäkseen kuoron toimintasuunnitelman toteuttamiseen liittyvien asioiden selvittämiseen ja hoitamiseen. Näin ollen tuntui hyvältä antaa kuorolaisille mahdollisuus rauhassa ja ajan kanssa käydä läpi tärkeään ja paljon aikaa vievään harrastukseen liittyviä tuntemuksia ja ajatuksia. Philomela ry:n hallitus päätti kokouksessaan 20.11.2012, että voin ryhtyä tähän selvitystyöhön.

Olen tehnyt tätä selvitystä itsenäisesti enkä ole käynyt sen kestäessä sen kulusta mitään yksityiskohtaista vuoropuhelua hallituksen kanssa. Tosin osa hallituksesta osallistui keskustelutilaisuuksiin. Olemme sopineet, että toukokuun alussa vien hallituksen kokoukseen tiedoksi pääkohtia työni tuloksista. Hallitus esittelee tuloksia haluamallaan tavalla yhdistyksen kevätkokouksessa toukokuun lopulla. Tuloksia tai joitakin niistä mahdollisesti hyödynnetään ja sovelletaan jo kauden 2012–2013 toimintasuunnitelmassa. Oletan, että työn on mahdollista hyödyttää yhdistystä ja sen toimintaa myös pidemmällä tähtäimellä.

Oman haasteensa työhön tuo se, että olen laulanut niin pitkään Philomelassa – yli 20 vuotta – ja työskennellyt myös hallituksessa usean vuoden ajan; ensin taloudenhoitajana (1992–96), sitten sihteerinä (2000–02) ja jälleen taloudenhoitajana, kaudesta 2005–2006 lähtien ja edelleen. Voin katsoa tulleetni ainakin jossain määrin jopa sokeaksi kuoron toiminnan epäkohdille – olen niin tottunut erilaisiin ilmentymiin, etten ehkä osaa enää suhtautua niihin riittävällä kriittisyydellä. Pitkän kokemukseni ansiosta pystyn luo-

vimaan kaikenlaisten epäkohtien lomassa sen suuremmin kolhiintumatta ja ajattelen, että riittää, kunhan hoidan oman tonttini kunnialla. Tämä kuitenkin on tainnut johtaa siihen, etten aina osaa asettua niiden nahkoihin, jotka ovat laulaneet itseäni huomattavasti lyhyemmän ajan Philomelassa, saati niiden, jotka ovat aivan vastikään kuoroon liittyneet. Siksi tuntuikin hyvin mielekkäältä päästä selvittämään kollegoiden aivoituksia tämän työn avulla. Olen pyrkinyt tässä työssä ensi sijassa asettumaan mahdollisimman paljon yhteisön ulkopuolelle, ikään kuin en olisikaan itse tämän kuoron jäsen. En osaa sanoa, olenko siinä onnistunut.

*Toimijälähtöinen kehittäminen* -julkaisussa sanotaan, että vain yhteisesti jaetut ja hyväksytyt toimintakäytännöt voivat tuottaa laajempaa vaikuttavuutta (Toikko, 3). Opin näytetyöni kautta halusin avata keskustelun Philomelan toiminnan kehittamisestä kuoron kaikkien jäsenten avoimelle tarkastelulle, jotta toimintaan liittyvät käytännöt voitaisiin yhteisesti hyväksyä ja niitä käytännössä soveltaa. Toikon mukaan kehittäminen etenee vaiheittain; käytännön kokeilua seuraa neuvottelu, kokeilua jatketaan, ja jälleen neuvotellaan (Toikko, 4). Kun opinnäytetyöni tulokset on esitelty yhdistykselle, niistä voidaan neuvotella, sen jälkeen toteuttaa niitä käytännössä, sitten arvioida niiden toimivuutta ja jatkaa jälleen uudistetun käytännön pohjalta.

## 2 Harrastaminen yhdistyksessä

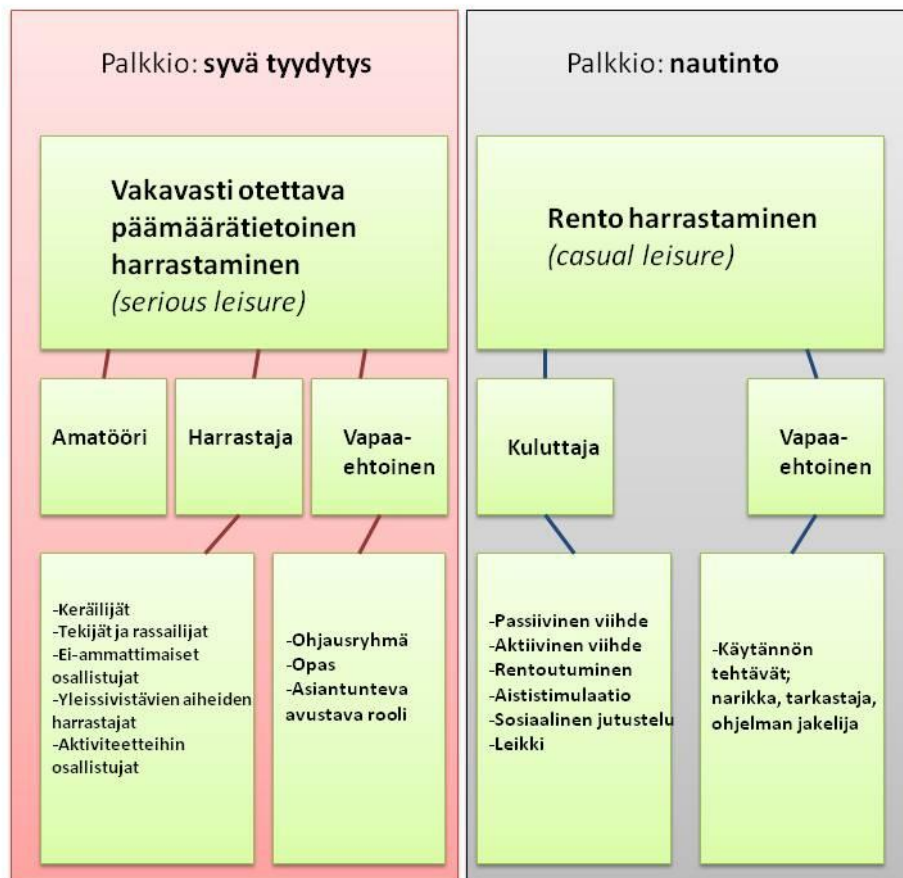
Jokainen ihminen tarvitsee mielekästä tekemistä ja kokemuksen siitä, että onnistuu. Moni meistä saa näitä kokemuksia nimenomaan harrastuksen kautta. Ihminen harrastaa vapaa-ajallaan ja vapaaehtoisesti sitä, mikä häntä kiinnostaa ja mistä hän nauttii. Harrastaa voi yksin tai ryhmässä. (Janhunen, 2007.)

Vapaa-ajan käsite määritellään useissa lähteissä työn kautta. Vapaa-ajan tarkoitus on ladata ja uusintaa työntekijät työtä varten. Tilastokeskuksen Vapaa-aikatutkimuksen 2002 yhteydessä tehtyjen teemahaastatteluiden perusteella vapaa-aika merkitsee vastaajille (kuluttajia laaja-alaisesti) laadukkaita, harrastusluonteisia toimintoja ja sosiaalisia suhteita. Vapaa-aika on piristävä, mukava, rentouttava asia, se on vastapainoa työlle. (Liikkanen 2005, 9.) Vapaa-aika koetaan henkilökohtaisesti, ja tärkeää siinä on vapaaehtoisuus. Ihmisellä on vapaa-aikaansa aina oma näkökulmansa, ja ihminen yksilönä valitsee ja kokee sen, mitä kokee, vapaaehtoisesti. (Liikkanen 2005, 10.)

Harrastaa voi hyvin erilaisin tavoin ja erilaisilla tasoilla, kuten seuraavasta luvusta käy ilmi. Joidenkin hyvin hartaiden harrastajien suusta saattaa joskus kuulla, kuinka työnte-ko välillä haittaa harrastusta. Maailmalla liikkuu sellaisiakin tarinoita, joiden mukaan työtä tehdään silloin tällöin ja sen verran, että sen avulla vain kerätään varat seuraavaa hankintalistalla olevaa harrastusvälinettä tai vaikkapa -matkaa varten.

## 2.1 Rento ja vakava harrastaminen

Harrastuksia ovat muun muassa keräily, rakentelu ja liikunta mutta myös musiikki, tanssi ja kuvataiteet. Toiset harrastamisen lajit ovat edullisia ja yksinkertaisia, kuten lukeminen, toiset taas vaativat sitoutumista, mahdollisesti jopa kouluttautumista, kuten kuorolaulu. Harrastaminen ja etenkin siinä kehittyminen vaatii tavoitteellista asennetta, mikä puolestaan kehittää pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä; harrastaminen tuottaa tekijälleen mielihyvää ja nautintoa. Sen ohessa syntyy uusia ihmissuhteita sekä hyödyllisiä tietoja ja taitoja. Joskus harrastus voi jopa johtaa ammattiin. (Janhunen, 2007.)



Kuvio 1. Erilaisia harrastamisen orientaatioita. Katri Halonen on jakanut harrastajat kahteen ryhmään soveltaen Stebbinsin harrastajateoriaa. (Halonen 2011, 70 mukailen Stebbins 2004.)



Kulttuuri on monelle keskeinen harrastus, ja harrastaminen voi jopa sitouttaa enemmän kuin työ. Harrastamisella viitataan Stebbinsin mukaan pitkäaikaiseen, vakituisen ja syvälliseen toimintaan (Stebbins 2004, Halonen 2011, 70 mukaan). Harrastajat voidaan jakaa harrastuksen päämäärätietoisuuden mukaan vakavasti otettaviin, päämäärätietoisiin harrastajiin (serious leisure) ja rennompiin vapaa-ajan harrastelijoihin (casual leisure). (Stebbins 2004, Halonen 2011, 70 mukaan.)

Päämäärätietoinen harrastaminen voi perustua tietoon, taitoon ja/tai kokemukseen. Harrastaminen on haasteellista ja se edellyttää harrastajalta sitoutumista, panostusta ja pitkäjänteisyyttä. Stebbins (2004) jaottelee päämäärätietoiset harrastajat kolmeen ryhmään: amatööri, harrastajat ja vapaaehtoiset.

- 1) Amatöörejä näkee viihteen lisäksi myös urheilun parissa. He eivät tähtää ammattilaiseksi, mutta suhtautuvat kunnianhimoisesti harrastukseensa.
- 2) Harrastajat (hobbyist) jakaantuvat Stebbinsin mukaan keräilijöihin, tekijöihin ja rassailijoihin, erilaisiin aktiviteetteihin osallistujiin, ei-ammattimaisiin osallistujiin sekä yleissivistävien aiheiden harrastajiin. Keräilijät kartuttavat pikkuhiljaa yleensä tietyn taidelajin ja sen alagenren teoksia. Tekijät ja rassailijat voivat esimerkiksi kunnostaa vanhoja soittimia harrastuksenaan. Kun amatööri keskittyy taiteen luomiseen, tekijät ja rassailijat kokevat kunnostamisen ja siihen liittyvät materiaalivalinnat ja korjaustavat keskeiseksi osaksi toimintaansa. Aktiviteetteihin osallistujien toiminnassa keskeistä on järjestötoiminta, joka usein mahdollistaa myös kulttuuritoimintaa. Ei-ammattimaisiin tapahtumiin osallistujat voivat toimia esimerkiksi kuoron konserttien järjestelyjen tai lapsen koululuokan varainkeruutilaisuuden puuhamiehenä. Yleissivistävästi kulttuuriin asennoituva henkilö on usein jonkin kulttuurialan amatööri tai hobbisti, joka harrastaa omaan päämäärätietoiseen harrastukseensa sopivia asioita ja sen myötä kartuttaa yleistietoaan.
- 3) Kolmas päämäärätietoisien harrastajien ryhmä on vapaaehtoiset. Vapaaehtoiset auttavat muita sekä henkilökohtaisten että epäitsekkäiden syiden vuoksi. (Stebbins 2004, Halosen 2011, 70 mukaan.)

Päämäärätietoisten harrastajien huomioiminen on koettu kulttuurialan näkökulmasta tärkeäksi. Stebbins (2004, 8 Halosen 2011, 70 mukaan) suosittelee, että heille järjestettäisiin esimerkiksi työpajoja, vastaanottoja, avajaistilaisuuksia sekä taiteilijatapaamisia. Päämäärätietoisia harrastajia ei ehkä ole suurin osa yleisöstä, mutta heitä arvostetaan yleisönä ja esimerkiksi taideorganisaatiot pyrkivät tavoittamaan juuri heidät. Nämä harrastajat ovat arvokkaita: tunnistavat laadun ja antavat tärkeää palautetta. He ovat tärkeitä myös siksi, että he myös puskaradion kautta kertovat kokemuksistaan muille alaa harrastaville. (Stebbins 2004, 7 Halosen 2011, 71 mukaan).

Stebbins (2004, 8–9 Halosen 2011, 71 mukaan) kuvailee rentoa vapaa-ajan harrastamista välittömästi palkitsevaksi, suhteellisen lyhytaikaiseksi toiminnaksi, joka ei juuri vaadi harjoittelua ennen kuin siitä on mahdollista nauttia. Tällaisia rentoja vapaa-ajan toimia ovat esimerkiksi lehtien lukeminen, kävelyllä käyminen tai television katsominen. Koska rennon harrastamisen keskeinen piirre on välittömän mielihyvän etsintä, on epätodennäköistä, että harrastaja saavuttaisi siitä pidempiaikaista tyytyväisyyttä tai pitäisi sitä elämäntapana. Lähtökohta kuluttamiselle on hedonismi. (Stebbins 2004, 8–9 Halosen 2011, 71 mukaan.)

Kaikkia Stebbinsin kuvailemia harrastamisen tyyppejä löytyy kulttuurituotannon toiminnan piiristä paljon. Monet tuotannot pyrkivät huomioimaan useiden eri rennon harrastamisen tyyppien tarpeita, kuten tarjoamaan yhtäaikaaisesti aistivirikkeitä, rentouttamaan ja passivoimaan. (Stebbins 2004, Halosen 2011, 71 mukaan.)

Monet meistä haluavat kuulua johonkin ryhmään. Ihmiselle on palkitsevaa toimia osana yhteisöä, jolla on tavoitteita ja joka saa jotain aikaan. Ihmiselle on tärkeää olla mukana yhteisössä, johon osallistumisesta hän voi olla ylpeä.

Yhteinen kiinnostuksen kohde tekee ihmisistä toisilleen läheisiä. Yhteisön jäsenet voivat auttaa toisiaan ja pitää toistensa puolta; ryhmässä toimiminen kehittää harrastajan sosiaalisia taitoja. Harrastuksen tarjoamat onnistumisen kokemukset parantavat itsetuntoa ja voivat jopa kompensoida elämän muita alueita. Harrastamisen kautta ihminen voi parhaimmillaan kokea olevansa hyväksytty yhteisön jäsen ja hyvä siinä, mitä tekee. (Janhunen, 2007.)

Markku T Hyyppä (2008) sanoo Katarina Malmbergin kirjoittamassa artikkelissa, että harrastukset pidentävät ikää. Mielekkäästä tekemisestä koituu lisää elinvuosia var-

memmin kuin kolesterolin alentamisesta tai tupakoinnin lopettamisesta. Harrastamisen pitää kuitenkin olla vapaaehtoista ja yhteisöllistä. Aktiivinen harrastaminen pidentää tutkimusten mukaan selvästi elinikää. Jopa niin paljon, että sosiaalinen tupakoitsija elää pitempää kuin hän, joka ei tupakoi, mutta vetäytyy syrjään. Hyypän mukaan kuolemanriski on kolminkertainen, jos ei harrasta mitään. Elinikää lisää johonkin kuulumisen tunne. Harrastaminen yhdessä muiden kanssa luovat tätä tunnetta; harrastamisen pitää olla vapaa-ajalla tapahtuvaa, vapaaehtoista ja luottamuksellista. Huomattavaa on, että Hyypän mielestä muun muassa ammattiyhdistystoiminta ei lisää terveyttä, koska sellaisessa ilmenee liikaa stressiä ja kilpailua. (Hyypä 2008.)

## 2.2 Yhdistystoiminta ja motiivit

Yhdessä harrastaminen toimii sujuvammin, jos sitä tehdään tiettyjen, ryhmän yhdessä sopimien raamien puitteissa. Jos ryhmän jäsenet tuntevat joukkonsa asiat omikseen, ovat motivoituneita ja sydämellään mukana toiminnassa, voivat he muiden samanhenkisten kanssa päästä pitkälle aatteineen ja tarkoitusperineen.

Yhteisöllistä harrastamista varten onkin perustettu paljon yhdistyksiä. Yhdistysten toimintaa ei ohjaa taloudellisen voiton tavoittelu vaan aatteelliset tavoitteet ja päämäärät. Yhdistykset noudattavat yhdistyslakia, jonka nojalla yhdistyksen toiminnasta päättää sen hallitus demokratian periaatteita noudattaen. Vapaaehtoiset ja palkatut työntekijät toimivat yhdessä hallituksen valitsemien päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnalle haetaan rahoitusta julkisista avustuksista ja myyntituloista. Varainhankinnan perustana on turvata yhdistyksen perustoiminta siten, että toiminnasta hyötyvät toiminnan kohteena olevat ja välillisesti yhteiskunta. (Lehikoinen 2010, 275.)

Aaro Harjun (2010) mukaan kansalais- ja yhdistystoiminnan keskus ja lähtökohta on ihminen. Ihmisen motiivit, intohimot ja tarmokkuus ovat kaiken perusta. Sysäys toimintaan lähtee yksilöistä ja yhteisöistä. Motiivi on vaikutin, syy sille, että jotain tehdään. Motiivit saavat aikaan toimintaa. Motiivi on voima, jonka avulla voidaan virittää ja ylläpitää määrätietoista käyttäytymistä. (Harju 2010.) Menestyksellinen kansalaistoiminta on tunnetta ja kumppanuutta, merkityksiä ja sitoutumista. Toiminta on tulosta ihmisten hyvistä aikomuksista ja konkreettisista teoista. Sitä tehdään yhteisöissä ihmisten hyväksi. (Harju 2012.)

Timo Sinivuori on väitöskirjassaan (2002) eritellyt teatterinharrastajien motiivialaluokkien tärkeysjärjestyksen. Järjestystä voitaneen soveltaa myös kuoroon.

Onnistumiskokemusten ja myötäelämisen tarve  
 Halu oppia uutta  
 Mielikuvituksen ja ilmaisutaitojen kehittäminen  
 Viihtyminen  
 Terapeuttiset vaikutukset  
 Kokemuksen tarve  
 Motivoiva asenne  
 Esiintymistarve  
 Ammatilliset motiivit  
 Hyväksytyksi ja huomioon otetuksi tulemisen tarve  
 Halu toimia ja erottua yksilönä  
 Kontaktimotiivit  
 Turvallisuus  
 Suoritusmotiivit (Sinivuori 2002, 6.)

Osaaminen yhdistyksessä on tärkeää, ja kaiken tarvittavan voi oppia. Toimintaa voi kehittää, jos on halua ja uskallusta. Ratkaisevaa on, miten asennoidumme yhteiseen asiaamme, miten sitoudumme ja millaisella panoksella olemme mukana; palo yhteistä tekemistä kohtaan ratkaisee. Kun tunnetta, motivaatiota ja intohimoa on riittävän monella, yhdistys menestyy. (Harju 2012.) Järjestelmällisyys ei voi kuitenkaan toteutua, jos toimintaa koetetaan viedä eteenpäin yksinomaan tunteiden varassa. Siksi on tärkeää ottaa välillä järki käteen ja pyrkiä rakentamaan intohimoisesta kaaoksesta järkevää kokonaisuutta. Se vaatii ryhmän jäsenten asettamista ja asettautumista toimivaan kuviin, jossa yksilöillä on tilaa hengittää, nähdä itsensä ja toisensa ja synnyttää ryhmästä vaikuttava kokonaisuus.

### 2.3 Järjestökulttuuri ja johdon tehtävät

Jokaisessa organisaatiossa on sille ominainen, oma kulttuurinsa. Siihen kuuluvat muun muassa traditio, intressit, symbolit, sisäiset tahtotilat, ilmaisu- ja puhutavat. Yhdistyksessä kulttuuri on pinnan alla ja sitä on varsinkin ulkopuolisten vaikea nähdä. Yhdistyksen oma kulttuuri vaikuttaa käytännössä kaikkeen yhdistyksen toiminnassa. Se ilmenee toimintatavoissa ja päätöksenteossa, näkyy sitoutumisessa toimintaan, heijastuu asenteissa, yleisessä ilmapiirissä ja puhutavassa. Yhdistyksen olisi hyvä miettiä, millainen kulttuuri sen sisällä ja pinnan alla vallitsee. Millaiset tavat toimintaa ohjaavat? Päästäänkö vallitsevan kulttuurin avulla eteenpäin? Onko ilmapiiri kannustava vai latistava? Millaisen kuvan annamme toiminnastamme ulospäin? (Harju 2011.)

Johtokunta on yhdistyksen tärkein päätöksentekoeelin. Yhdistyksen kokouksissa linjataan asioita, suunnitellaan tulevaa ja asetetaan tavoitteita. Todelliset päätökset tehdään yleensä johtokunnassa. Johtokunnan rooli on yhdistyksessä keskeinen, ja sen toiminnan tulee olla roolin mukaista. Liian monet johtokunnat pohdiskelevat pikkuasioita, ja samalla päätöksenteon ja toimeenpanon rajat voivat hämärtyä. Puheenjohtaja johtaa johtokuntaa, jonka on keskityttävä olennaiseen: kokonaisuuden näkemiseen, kehittymisen turvaamiseen, resursseista huolehtimiseen, päätöksentekoon ja päätösten toimeenpanoon. Puheenjohtaja vastaa siitä, että johtokunta toimii asemansa mukaisesti. Johtokunnan työ pitää organisoida hyvin. Jokaisella johtokunnan jäsenellä on oma vastuualueensa, jotta hän sitoutuu ja motivoituu. (Harju 2006.)

Täysin vapaaehtois pohjaltakin toimiva yhdistys tarvitsee toiminnassaan aina johtamista. Johtaminen on vastuun kantamista kokonaisuuksista, suunnittelua ja visioita, vaikeita päätöksiä. Yhdistystä johtavat tuntevat yhdistyksen asiat ja huolehtivat, että ne tuleva hoidetuiksi. Johtaminen on antoisaa, mutta se on haastava tehtävä, joka vaatii sitoutumista, opettelua ja itsensä kehittämistä. (Ilvonen 2011, 7.)

Yhdistyksen johtaminen poikkeaa muiden organisaatioiden johtamisesta. Vapaaehtoiset itse johtavat, ohjaavat ja toteuttavat toimintaa. Tällöin ei synny suoria esimies-alaisuuksia, vaan johtamisessa korostuvat ihmisten innostaminen ja motivoiminen. Yhdistystoiminnassa siis korostuu sosiaalinen pääoma, jolla tarkoitetaan sosiaalista verkkoa ja luottamusta. Sosiaalinen pääoma edistää jäsenten välistä yhteistoimintaa ja resursien hyödyntämistä. (Ilvonen 2011, 8.)

Kari Loimu (2000, 150) kirjoittaa kirjassaan *Yhdistystoiminnan käsikirja* puheenjohtajan asemasta ja sanoo, että puheenjohtajan muodollinen asema on heikko. Puheenjohtaja ei laissa eikä yleensä säännöissäkään nosteta muiden hallituksen jäsenten yläpuolelle. Tämä toimihenkilö ei siis voi vapaaehtoisorganisaatiota johtaessaan käyttää muodollista asemaansa, vaan arvovaltaa, omaa karismaansa ja esimerkkiään. Loimu väittää, että työyhteisön johtaminen on jopa yksinkertaisempaa kuin yhdistyksen johtaminen, koska työyhteisöissä esimies voi käyttää direktio-oikeuttaan – hän voi jakaa ja johtaa töitä – ja hänen on mahdollista palkita hyvistä töistä ja rankaista huonoista. (Loimu 2000, 151.)

Loimun mukaan hallituksen puheenjohtaja on useimmiten yhdistyksen tärkein toimihenkilö. Pitkälti puheenjohtajan toiminnasta riippuu yhdistyksen sekä sisäinen toiminta-

kyky että yhdistyksen ulkoinen kuva. Puheenjohtajan valintaan on Loimu mielestä kiinnitettävä erityistä huomiota ja tehtävään on haettava henkilö, joka sekä osaamiseltaan että ominaisuuksiltaan on tehtävään pätevä ja sopiva. Puheenjohtajan tärkein ominaisuus on vahva motivaatio edistää yhdistyksen päämääriä ja johtaa sen luottamushenkilöitä. Puheenjohtajan on tultava toimeen ihmisten kanssa, erotettava pienet asiat isoista ja vietävä asiat loppuun asti. Hänen on oltava järjestelmällinen ja organisointikykyinen, sosiaalisesti joustava ja tilannetajuinen. Hänen on myös pystyttävä sietämään epävarmuutta ja otettava riskejä hallitusti. (Loimu 2000, 150–151.)

Johdon tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa toimijat voivat saada tekemisestään riittävästi mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia sekä kokevat olevansa tärkeitä. Jäsenten mielipiteillä on oltava vaikutusta yhdistyksen toimintaa. (Ilvonen 2011, 8.)

Yhdistyksessä johdetaan asioita ja ihmisiä. Ihmisten johtaminen vaatii johdolta hyvää sosiaalista silmää. Johtajan asema on ansaittava oman esimerkin ja oman käyttäytymisen kautta. Asioiden johtaminen on suunnitelmallisuutta, oikeaa ajoitusta ja sovitusta tehtävistä huolehtimista. (Ilvonen 2011, 11.)

Yhdistystä johtavan tehtäviä ovat

- suunnan näyttäminen,
- onnistumisen organisointi,
- toiminnan koordinointi,
- sisäinen ja ulkoinen viestintä,
- luottamuksen ilmapiirin rakentaminen,
- innostaminen ja tukeminen,
- ihmisten kohtaaminen,
- erilaisuuden hyödyntäminen,
- osaamisen vahvistaminen ja
- toiminnan kehittäminen. (Ilvonen 2011, 13.)

Ilvosen (2011, 25) mukaan yhdistyksen kuusi tärkeää asiakirjaa ovat säännöt, strategia, toimintasuunnitelma, talousarvio, toimintakertomus ja tilinpäätös. Juha Heikkala on OK-opintokeskuksen strategiaseminaarissa 23.2.2009 (Ilvonen 2011, 27 mukaan) eritellyt strategiaa:

- se on kykyä nähdä uhat ja mahdollisuudet,
  - se on tahtoa arvottaa valintoja halutun tulevaisuuden suhteen,
  - se on osa järjestön toimintakulttuuria,
  - se vastaa kysymykseen ”Keitä me olemme”,
  - se vastaa kysymykseen ”Mistä olemme tulleet ja missä olemme” ja
  - se vastaa kysymyksiin ”Mihin olemme menossa ja/tai mihin haluamme mennä”.
- (Ilvonen 2011, 27.)

Strategiaa laadittaessa kannattaa analysoida yhdistyksen aiempaa toimintaa ja palauttaa mieleen keskeisimmät epäonnistumiset ja onnistumiset (Ilvonen 2011, 27). Sisäisestä tiedottamisesta Ilvonen (2011) kirjoittaa, että yhdistyksen aktiivit tarvitsevat tietoa voidakseen hoitaa tehtäväänsä mahdollisimman hyvin. Johdolla on kokonaisvastuu sekä yhdistyksen sisäisestä että ulkoisesta tiedottamisesta. Johdon on huolehdittava siitä, että toiminnan kannalta tärkeät tiedot viestitään nopeasti ja avoimesti kaikille tietoa tarvitseville. Johdon on myös omalla käyttäytymisellään edistettävä avointa viestintäkulttuuria. Viestinnällä vaikutetaan yhdistyksen ilmapiiriin. Ilmapiiri taas vaikuttaa jäsenten keskinäiseen kommunikaatioon ja käyttäytymiseen. Jos sisäistä viestintää ei hoideta hyvin, antaa se pohjaa huhuille ja spekuloinneille, mikä puolestaan luo huonoa ilmapiiriä (Ilvonen 2011, 41–42.)

Peter F Drucker (1990) kertoo Ranskan keisari Napoleonista, joka sanoi, että sodassa tarvitaan kolme asiaa. Ensimmäinen on raha. Toinen on raha. Ja kolmas on raha. Tämä voi Druckerin mukaan päteä sotaan, mutta ei yleishyödylliseen organisaatioon, jossa tarvitaan neljää asiaa: suunnitelmaa, markkinointia, ihmisiä ja rahaa. (Drucker 1990, 64.) SLU:n julkaisemassa Pasi Mäenpään ja Sirpa Korkatin selvityksessä *Urheiluseurat 2010-luvulla* vuodelta 2012 kerrotaan, että kun seuratoimijoilta itseltään kysytään listaa toiminnan haasteista, on listan kärkisijoilla aina perinteiset olosuhteisiin, talouteen ja vapaaehtoisten rekrytointiin liittyvät asiat (Mäenpää & Korkatti 2012, 22).

Selvitykseen haastateltujen mukaan urheiluseuran johtaminen on taitolaji ja vieläpä monipuolinen taitolaji. Johtajan pitäisi saada aikaan yritysmäistä tehokkuutta pääosin vapaaehtois pohjalta toimivassa yhdistyksessä. Seurassa pitäisi osata johtaa itse toiminnan sisältöä, hallintoa ja yhteisöllisyyttä. Arjen pyörittämisen lisäksi seuraa olisi kehitettävä ja uudistettava. Toimintaympäristö pitäisi tuntea ja suhteitakin hoitaa. Johtaminen vaatii paljon aikaa ja monipuolista osaamista. (Mäenpää & Korkatti 2012, 22.)

Suurimmissa urheiluseuroissa on töissä useampia työntekijöitä, mikä mahdollistaa työnjakoa ja erilaista osaamista seurassa. Joidenkin hyvin ryhdikkäiden seurojen osalta tilanne on jo se, ettei niistä enää kuulla tarinaa kaikkia lankoja käsissään pitävästä vapaaehtoisesta ”elämäntapaintiaanista”. Kohti päätoimisuutta kannattaa mennä harkituin askelin. Selvityksen mukaan tärkeää on luoda seuroihin sellaista ammattimaisuutta, joka tukee ja innostaa vapaaehtoisten työtä. (Mäenpää & Korkatti 2012, 23.)

Seurajohtamisen arvostusta ja itse johtamista on selvityksen perusteella kehitettävä kaikenkokoisissa seuroissa. Johtamista pitää kehittää luottamusjohdon ja päätoimisten työntekijöiden näkökulmasta erikseen, mutta varsinkin näiden kahden välisenä yhteistyönä. Seuroissa on pohdittava entistä tarkemmin luottamusjohdon ja palkattujen velvollisuuksia ja vastuita (Mäenpää & Korkatti 2012, 23, 25).

Irma Syrén kirjoittaa Kansalaisfoorumin sivustolla, että vapaaehtoistoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja lähtee osallistujien omista näkemyksistä ja mielenkiinnon kohteista. Yhdistyksen johtamisen ydinkysymys näin ollen on, miten luodaan toiminnalle puitteet, joissa jäsenet voivat toteuttaa itseään yhdessä muiden samanhenkisten kanssa. Syrén sanoo, että vaikka yhdistykseen liitytään vapaaehtoisesti, ei kaikkien osallistujien sitoutuminen toimintaan ole itsestään selvää. Aito motivaatio ja osallisuuden tunne lähtevät omasta vapaasta tahdosta. Niitä ei voi ulkoapäin sanella, mutta yhteisöllisen johtamisen avulla ihmisen osallisuutta ryhmän tavoitteisiin voidaan tukea. Ihmisiä voidaan auttaa tulemaan tietoisiksi omista motiiveistaan ja oivaltamaan oma roolinsa yhteisössä. (Syrén 2006.)

Yhdistysten kehittämisvoimaa ovat ryhmätyön ja sosiaalisen ilmapiirin kehittäminen sekä sen kautta yhteisöön kiinnittyminen ja yhteisten asioiden ajaminen. Sitoutuminen syntyy yhteisten asioiden kautta. Yhteisöllinen johtaminen suuntaa kutakin jäsentä toimimaan koko yhteisön hyväksi. Sosiaalisten suhteiden lujittaminen lisää me-henkeä, luottamusta ja avointa viestintää. Luottamus ja avoimuus ovat perusasioita silloin, kun ryhmässä halutaan havahtua uusille näkökulmille. Yhdistyksen toimintatieto perustuu ihmisen osaamiseen ja kokemuksiin, tietoihin ja taitoihin. Yhteisöllisen johtamisen avulla kaikkien jäsenten tieto ja osaaminen saadaan mukaan ja päästään haluttuihin tavoitteisiin. Yhteisöllinen johtamistyyli toimii, kun asianosaiset saavat ja haluavat vaikuttaa tulokseen, etenevät yhdessä määrätietoisesti, oppivat toisiltaan ja oivaltavat jopa kokonaan uudenlaisia ratkaisuja. (Syrén 2006.)



Yhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää tietää, mikä sen jäsenet on saanut tulemaan mukaan juuri tähän ryhmään. Ihmisten motivaatioita voi selvittää avoimen keskustelun, luottamusta herättävän vuorovaikutuksen kautta. Yhteisön sisäisen ilmapiirin laadulla on suuri vaikutus siihen, mitä yhteisö saa aikaan.

#### 2.4 Yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksen merkitys

Sirpa Korkatin (2010) mukaan vuorovaikutus merkitsee paljon johdettaessa ihmisiä kansalaistoiminnassa. Organisaation on määriteltävä toimintansa tarkoitus ja toiminnan tavoite. Toimintakulttuurin on oltava ajanmukainen, ja organisaatiolla on oltava kyky hankkia tarvittavat resurssit toimintaansa. Organisaation sisäinen ilmapiiri on myönteinen. Jokainen yhdistystoiminnassa mukana oleva tietää kuka toimintaa johtaa, tietää oman roolinsa, sen merkityksen, sekä kokee voivansa vaikuttaa tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Organisaation arvot ovat toimijoidensa näköisiä ja hyväksymiä. (Korkatti 2010, 169–170.)

Ihmistä ohjaa osallistumaan yhdistystoimintaan oma halu ja motivaatio. Vapaaehtoinen toimii useimmiten yleensä itselleen tärkeiden asioiden parissa. Jokainen meistä haluaa, että omalla toiminnalla on jotakin merkitystä jollekin; asialle, ihmisryhmälle, yhteiskunnalle. Oman toiminnan merkitysten avaaminen on toimintaa johtavien henkilöiden tehtävä. Mitä saimme aikaan? Mitä uutta syntyi? Mikä muuttui? Mitä tästä kaikesta saattaa seurata? Onnistumisen tunteet, tekemisestä saatu palaute ja kokemus siitä, että on voinut vaikuttaa yhteisiin tuloksiin sitouttaa ja motivoi yhdistyksen jäsentä osallistumaan myös jatkossa. (Korkatti 2010, 171.)

Ihmisten motivaatiotekijöiden metsästys on Korkatin (2010, 172) mukaan todellista aarteenetsintää. Kun tiedämme ja tunnistamme mukana olevien ihmisten motivaatiot, olemme päässeet aarteen jäljille, sanoo Sirpa Korkatti. Vapaaehtoisesti toiminnassa mukana olevat ihmiset ovat mukana eri syistä. Motivaattoreita voivat olla

- toiminnassa syntyvät ihmissuhteet,
- mahdollisuus toimia ryhmässä,
- halu olla mukana itselle tärkeän asian puolesta,
- halu jakaa osaamista,
- halu oppia ja kehittyä. (Korkatti 2010, 172.)

Joku on mukana siksi, että on tullut ystävän mukana. Osa on ollut lapsesta asti mukana tietynlaisessa toiminnassa, osa hakee vastapainoa työlle. Osallistujilta kannattaa kysyä, miksi he ovat mukana, mikä kullekin on toiminnassa tärkeää. Näiden kautta ihmisiä voi ohjata tekemään asioita, jotka vahvistavat heidän motiivejaan ja jotka sitouttavat heitä lisää. Motiivien tunnistamisen jälkeen ihmisiä voi kannustaa oikeassa kohdassa, heille voi tarjota oikeanlaista tukea ja heitä voi kiittää. (Korkatti 2010, 172.)

Korkatin mukaan ihmisten välinen vuorovaikutus on kansalaistoiminnan suola ja sokeri. Vuorovaikutteinen johtaminen ja vuorovaikutuksen johtaminen on aktiivista läsnäoloa joukon keskellä, keskustelua ja kohtaamista. Hyvässä vuorovaikutuksessa johtaja keskustelun lisäksi kuuntelee ja havainnoi. Mahdollisuus osallistua vuorovaikutukseen tulee olla myös muilla kuin sosiaalisesti ja verbaalisesti taitavilla yksilöillä. (Korkatti 2010, 172.)

Toimintaa johtavien pitäisi Korkatin (2010) mielestä keskittyä yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Yhteisön vastavoimana toimii yksilö. Ihmiset tulevat nykyään mukaan toimintaan entistä enemmän yksilönäkökulmasta. Yksilön hyvä on ajanut yhteisen hyvän edelle. Yksilöiden myönteisten kokemusten vahvistaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen saavat yksilön ajattelemaan asioita enemmän yhteisön kautta. Yhteisöllisyyden toteutuessa osallistujien välille syntyy aitoa vuorovaikutusta, ja silloin keskusteluun voidaan tarvittaessa tuoda myös vaikeita ja kipeitä aiheita. Vuorovaikutus lisää ihmisten keskinäistä luottamusta, joka on yhteisön koossapitävä voima. Yhteisöllisyyttä voi vahvistaa kertomalla erilaisia tarinoita. Kun yhteisöllisyys on vahvaa, ihmiset kunnioittavat toisiaan yksilöinä, toistensa erilaisuutta ja osaamista sekä myös organisaatiotaan, sen arvoja ja tavoitteita. Toimintaa johtavien on rakennettava hyvää ja viihtyisää yhteisöä, johon halutaan tulla mukaan ja jossa halutaan pysyä. (Korkatti 2010, 173.)

Korkatti mainitsee, että tämän päivän ihmisten johtaja varmistaa toiminnallaan sen, että niin toimijoita kuin toiminnan kohderyhmää kuullaan jatkuvasti. Korkatti kehottaa kysymään, mihin suuntaan halutaan organisaation kulkevan sekä millaisin tavoittein ja mitä tekemällä päästään maaliin. Kun toiminta on osallistujalähtöistä, siinä mukana olevat ihmiset voivat kertoa kokemuksistaan, toiveistaan, tarpeistaan ja halustaan osallistua. Selkeät toimenkuvat, vastualueet ja dokumentointi helpottavat toimintaa. Kun jokainen tietää roolinsa ja tehtävänsä, sekä sen, miten ja millaisilla resursseilla tehtävää toteutetaan, on toiminta sujuvaa. Ihminen mielellään lupautuu tekemään asioita – kunhan hän

tietää, mitä häneltä odotetaan ja mistä hän saa tukea. Yhdistys tarvitsee ihmisten innostusta, aikaa, taitoja, tietoa ja kokemusta. (Korkatti 2010, 174.)

SLU:n selvityksestä käy ilmi, että yhteisöllisyys seuroissa yskii, ja hyvän ilmapiirin ylläpitäminen on välillä vaikeaa. Tämä näkyy arjen pienissä asioissa ja joskus myös isoina riitoina. Yhteisöllisyyden ongelmiin annetaan monta selitystä; joidenkin mielestä yhteisöllisyys on jopa vanhanaikaista ja ilmentymä tehottomasta puuhastelusta. Tarvitseeko tämän päivän tehokas seuratoiminta enää yhteisöllisyyttä? Vai onko yhteisöllisyys jo arvo sinänsä? Yhteisöllisyys voidaan nähdä tunnevoimaisen yhteisön käyttövoimana. Seuroissa on hyviä ihmisiä, jotka persoonallaan pystyvät luomaan yhteisöllisyyttä ja hyvää ilmapiiriä ympärilleen. Ja selvityksen mukaan yhteisöllisyyttä voi myös suunnitella ja johtaa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 23–24.)

Yksikään seura ei ole kasvanut hyväksi ilman osaavia ja innostavia ihmisiä ja omia ponnisteluja. Yhdistyksessä toimivien ihmisten erilaista työ- ja koulutustaustaa hyödynnetään myös seuran kehittämisessä. Selvitykseen haastatellut olivat sitä mieltä, että seurojen pitäisi miettiä paljon nykyistä enemmän oman seuransa tarkoitusta ja että seuran pitäisi tunnustaa oma profiilinsa ja rakentaa sitä (Mäenpää & Korkatti 2012, 26).

## 2.5 Jaksaminen, tukeminen ja osaamisen kehittäminen

Minna Ruusuvirta ja Pasi Saukkonen kirjoittavat *Kolmannella lähteellä* -julkaisussa (2010), että monissa yhteisöissä kaivataan tukea palkattujen ammattilaisten ja vapaaehtoistoimijoiden vastuiden organisointiin niin, että molemmat kokevat toimintansa tärkeäksi ja mielekkääksi. Yhdistykset usein kokevat hallitsevansa hyvin oman ydinosamisensa, mutta sen sijaan monilla muilla toiminnan osa-alueilla osaamisessa on kehittämisen varaa. (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 159–160.)

Osaaminen ei ole vain tietoja ja taitoja. Taustalla vaikuttavat myös tunteet, arvot, asenteet ja ennakkokäsitykset palkallisuudesta vapaaehtoistyössä tai ammattilaisuudesta alan harrastajien keskuudessa. Miten on mahdollista yhdistää ammattimaisuuden vaatimus ja yhdistyksessä vahvana pohjana ja voimavarana toimiva vapaaehtoisuusperiaate? (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 161.)

Ruusuvirran ja Saukkosen mukaan tärkeää on aktiivisesti miettiä, mihin suuntaan yhteisö haluaa kehittää toimintaansa lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Valitetta-

van usein esteenä osaamisen kehittämiseksi on yksinkertaisesti se, ettei kehittämistyölle nähdä tarvetta. Avainasemassa ovatkin toiminnasta vastuussa olevat henkilöt, jotka osaamisensa ja asenteidensa kautta vaikuttavat yhteisön kehitykseen. Maailma ympärillä muuttuu nopeasti, ja muutoksiin ei jatkuvasti voi vastata vain vanhoilla ja tutuilla toimintatavoilla. Tulevaan katsovan sekä mennyttä tarkastelevan ja analysoivan strategisen ajattelutavan omaksuminen toimintaan on hyvä pohja kehittämisen alueiden miettimiseen. Kehittämistyön tarpeen tunnistamisen jälkeen on tunnistettava varsinaiset yhteisön kehittämistarpeet sekä löydettävä sopivat tavat kehittämiselle. Lisäksi on hankittava kehittämisen resurssit. (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 161.)

Asenteiden lisäksi suurimpina esteinä kehittämiselle ovat ajan puute ja taloudellisten voimavarojen vähyys. Usein yhdistyksissä resurssit riittävät vain omaan perustoiminnan pyörittämiseen ja käytännön toiminnasta huolehtimiseen. Myös perhesyyt aiheuttavat esteitä osaamisen kehittämiseksi. Erityisiä haasteita osaamisen kehittämiseksi tuo vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta. Oman päivätyönsä ohessa yhdistyksen hyväksi toimivilta vapaaehtoisilta ei voi vaatia samanlaista sitoutumista kuin palkatuilta työntekijöiltä. Kuitenkin luottamushenkilöt ovat yleensä juuri niitä, jotka toimintoja yhdistyksissä kehittävät, joten heidän osaamisensa kehittäminen olisi tärkeää. Ihmisten vaihtuvuus tuo mukanaan oman haasteensa osaamisen siirtämiseen ja ylläpitämiseen. (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 162.)

Erilaiset toimintaympäristön muutokset muokkaavat yhdistysten toimintaa ja vaativat niiltä reagoitua. Omien toimintojen, toimintaperiaatteiden, arvojen ja tavoitteiden pohdinta ja selkiyttäminen on tärkeää muuttuvassa maailmassa. Eri puolilta ympäristöä ja oman toiminnan sisältä tulee toiveita, odotuksia ja vaatimuksia, jotka saattavat olla ristiriitaisia, mutta jotka yleensä voidaan hyvin sovittaa yhteen, kun asioista keskustellaan avoimesti ja perusteellisesti. (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 162.)

Toiminnan moninaisuudesta johtuen erilaisissa yhdistyksissä toimivien osaamisen kehittämistarpeet ovat hyvin erilaisia. Ruusuvirta ja Saukkonen (2010, 163) tiivistävät osaamisen kehittämisen keskeiset vaiheet ja osa-alueet:

- Tunnista tarve kehittämistyölle.
- Mieti mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää ja aseta tavoitteet.
- Tunnista osaamisen kehittämistarpeet tavoitteiden pohjalta.
- Etsi sopivat osaamisen kehittämisen tavat ja menetelmät.

- Hanki riittävät resurssit osaamisen kehittämiseen.
- Huolehdi osaamisen siirtämisestä ja ylläpitämisestä.

Kansalaistoiminta vaatii monenlaista osaamista. Organisaation täytyy huolehtia siitä, että sen jäsenillä on mahdollisuus lisätä omaa osaamistaan ja kehittyä. Vapaaehtoinen ei jaksa, jos hän joutuu jatkuvasti pinnistelemaan saadakseen odotetut asiat tehdyiksi. Osaamista voi tukea koulutuksin ja keskusteluin. Myös kiittäminen ja palkitseminen ovat tärkeä osa yhdistystoimintaa. (Korkatti 2010, 175.)

Tämän päivän johtaminen on luottamusjohtamista. Luottamusjohtamisen lähtökohtana on luottaa omaan itseensä ja omaan tekemiseen. Luottamusjohtamisen omaksunut johtaja kunnioittaa yksilöä ja luottaa joukkoihinsa. Luottamus syntyy kokemuksista, osallisuudesta ja vuorovaikutuksesta. Näihin kaikkiin pohjautuvat toiminnan merkityksellisyys, uudistuminen ja toiminnan laatu. Luottamus lisää ihmisten aktiivisuutta, sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta. (Korkatti 2010, 175.)

Kai Lehtikainen (2010) sanoo, että huoli itsestä tulee nähdä osana eettisesti kestävästä vastuullisuudesta. Ihmisen on annettava itselleen aikaa myös toipumiseen ja lepoon. Itsestä huolehtiminen on oikeanlaista itsekkyyttä, ei yltiöindividualismia. Jos ihminen ei huolehdi itsestään, hän väsyä huolehtimaan toisista, työstään ja ympäristöstään. Vastuullisissa yhdistyksissä ymmärretään, että toimijat tarvitsevat aikaa ja tilaa huolehtiakseen itsestään ja osaamisestaan. Ilottomat ja loppuun poltetut jäsenet eivät tuota yhdistykselle lisäarvoa, vaan saattavat aiheuttaa riskin organisaation toiminnalle ja hyvinvoinnille. (Lehtikainen 2010, 282.)

Teorialuvun lopussa tuon esille muutamalla rivillä, miten tavallaan ristiriitaisena eräs musiikinharrastaja on kuorossa laulamisen kokenut. Minun on helppo yhtyä naisen näkemyksiin. Kuorolauluharrastukseni on ollut varsin totaalista ja se on vienyt paljon aikaa, ei pelkästään minulta itseltäni vaan myös perheeltäni. Se on vienyt voimia ja hermotkin monta kertaa, mutta toisaalta se, mitä se on antanut, on mittaamattoman arvokasta ja niin suuri osa minua, etten enää tiedä, mistä kuoro alkaa ja mihin päätyn minä.

## 2.6 Musiikki harrastuksena

Riitta Hanifi tarkastelee artikkelissaan *Musiikin aktiiviset harrastajat* musiikin harrastamista Suomessa. Hanifi määrittelee, että aktiivisia musiikin harrastajia ovat ne, jotka soittavat jotakin soitinta tai laulavat kuorossa. Musiikin vastaanottavaa harrastamista sen sijaan on vaikkapa konserteissa käyminen tai musiikin kuuntelu. (Hanifi 2009, 225.) Hanifi kertoo aktiivisesta musiikin harrastajasta, 45-vuotiaasta naisesta, jonka kokemuksen mukaan joskus tuntui siltä, että elämä oli pelkkää kuorossa laulamista. Stressaava arki kuitenkin unohtui laulaessa, ja vaikka harjoituksiin mennessä nainen saattoi olla väsynyt, nuottien ja musiikin tulkinnan sekaan jotenkin hukkui. Harjoitusten jälkeen olo oli kuin uudestisyntyneellä. (Hanifi 2009, 247.)

45-vuotiaan musiikin harrastajan mukaan yhteen hiileen puhaltaminen, yhdessä jännittäminen ja tavoitteen saavuttaminen tekivät kuorolle hyvää. (Hanifi 2009, 248.) Kuorolaulu harrastuksena tarjoaa samanmielisten yhteisön, jossa on mahdollisuus kehittää kykyjä ja omaa persoonallisuutta, tutustua musiikkiin ja saada ystäviä. Kuorossa toimiminen vaatii ponnisteluja ja halua kehittää itseä laulajana. Kuorot ovat tiiviitä yhteisöjä, joihin pannaan paljon omaa itseä mukaan; laulaminen on keskeinen osa omaa identiteettiä. (Hanifi 1998, 426.)

Tyypillistä harrastamiselle on se, ettei siitä saada rahallista korvausta, vaan sitä tehdään intohimosta harrastusta kohtaan. Harrastamiseen motivoivat nautinto ja kiinnostus aiheeseen, ja harrastajalle tärkeää on itsensä toteuttaminen. Harrastaja laulaa hinnan ja intohimon, ammattilainen palkan vuoksi. Toisaalta joskus voi kuulla taiteilijan sanovan, että hän tekee työkseen juuri sitä, mitä rakastaa, mikä kaikeksi tarkoittaa, että taiteilija on onnekseen pystynyt yhdistämään rakkaimman harrastuksensa tuottavaan työhön. Kuorolaulajana ei ole helppo leipäänsä tienata, ainakaan Suomessa, vaikka solistina se voi hyvinkin onnistua.

### 3 Philomela

#### 3.1 Kuoro, kuoronjohtaja, ohjelmisto

Philomela on noin neljäkymmenen naisen laulava *combo*, kuoroksikin kutsuttu, joka perustettiin vuonna 1984 Helsingin kaupungin kulttuuriasiainkeskuksen ja Sulasolin Helsingin piirin aloitteesta. 2000-luvun kuluessa Philomela on noussut yhdeksi Suomen arvostetuimmista kuoroista. Philomelan merkittäviä saavutuksia ovat muun muassa

Tampereen Sävel -kuorokatselmuksen *Grand Prix* -voitto vuonna 2001 ensimmäisenä suomalaisena kuorona ja ensimmäisenä naiskuorona sekä ehdokkuus Pohjoismaiden Neuvoston musiikkipalkinnon saajaksi vuonna 2007. Kuoro on myös herättänyt laajaa kansainvälistä kiinnostusta ja ollut haluttu esiintyjä festivaaleilla ja tapahtumissa eri puolilla maailmaa (Hangzhou ja Harare 2011, Shanghai ja Peking 2010, Taipei 2009, Vancouver 2007, Polyfolia 2006, Trondheim 2006). Lokakuussa 2009 Philomela edusti Suomea Euroopan Yleisradioiden Let the Peoples Sing -kilpailun finaalissa Oslolla. (Philomelan CV.)



Trondheim 2006

Polyfolia, Saint Lô 2006



Kioto 2005



Kuva 1. Philomela maailmalla (Kuvat: Majastiina Kailio).

Philomelan visiona on olla maailmanlaajuisesti tunnettu omaleimainen kuoro ja samalla osa suomalaista kansainvälisen tason musiikkikulttuuria. Live-konsertit ovat kuoron strategian mukaan keskeisin tapa esitellä Philomelaa kolmiulotteisena naisäänten instrumenttina, joka kuljettaa ääntä tilassa yleisön keskellä ja ympärillä. Philomelan toimintatapoihin oleellisesti kuuluu sävellysten tilaaminen ja työskentely säveltäjien kanssa.

Monet Philomelan ohjelmiston teokset ovat saaneet vaikutteita kansanperinteestä, jota aikamme säveltäjät ovat muokanneet ja yhdistäneet omaan sävelkieleensä.



Kuva 2. Philomelan taiteellinen johtaja Marjukka Riihimäki (Kuva: Maarit Kytöharju).

Musiikkineuvos Marjukka Riihimäki on johtanut Philomelaa sen perustamisesta lähtien ja luotsannut sitä eteenpäin intohimoisesti ja ennakkoluulottomasti. Marjukka Riihimäki tekee työtään tinkimättömästi, mutta lämmöllä ja tarttuvalla innostuksella; hän saa kuoronsa heittäytymään tunteiden ja tarinoiden tulkiksi eikä pelkää kipeitäkään aiheita. Riihimäen ennakkoluulottomuus on johtanut Philomelan moniin seikkailuihin: muun muassa yhteistyössä koreografi Päivi Järvisen kanssa Philomela tekee musiikkia milloin selällään maaten norjalaisessa gootikirkossa, milloin raastaa tukkaa päästään, laulaa kolmen metrin korkeudessa tikapuilla korkokengissä yläsäveliä, itkeä ujeltaa koko kuoron voimin tai vaikkapa vain merkitsevillä katseilla ja epätavallisilla asetelmilla rikkoo totunnaisia käsityksiä kuoromusiikista. Philomelan lisäksi Marjukka johtaa Grex Musicus -kamarikuoroa, Klemetti-Opiston Naiskuoroa ja Wilhelmiina-kuoroa. Tätä nykyä Marjukka on eläkkeellä päivätyöstään Sibelius-lukion lehtorin virasta.

Philomelan ohjelmisto koostuu enimmäkseen nykysäveltäjien musiikista. Teoksista useat on sävelletty tai sovitettu Philomelalle. Musiikkia voidaan luonnehtia kuoromusiikin ”tämän hetken ääneksi”; se on pohjoismaiseksi tunnistettavaa, jossa raikas ja tumma, uusi ja ikiaikainen, perinne ja moderni kohtaavat. Philomelan esiintymisen sanotaan olevan intensiivistä ja yllätyksellistä, energistä ja koskettavaa. Ryhmä toteuttaa monentyyppisiä produktioita ja se on 2000-luvun kuluessa löytänyt paikkansa musiikki-teatterin ja performatiivisen esittämisen maastossa. Philomela esittää ohjelmistoaan



temaattisina konserttikokonaisuuksina ja musiikkiteatterinomaisina esityksinä. Philomelan pyrkimyksenä on yhdistää erilaisia ohjelmistoja ja se haluaa liittää yhteen ääneen ja liikkeen. (Philomela.fi.)

Naisen muotoinen -nimeä kantava kokonaisuus kuljettaa kuulijan naiseuden syvimpiin tuntoihin ja muotoihin. Esitys kertoo naisen elämästä kauniisti ja toisaalta kaunistelematta, kujeillen ja koskettaen. Sirkka-Liisa Sass'in tekstit ovat Sass'in itsensä, Maija Ruuskanen, Leif Fältin ja Eero Tiikasalon säveltämiä. Veera Railio, Maija Ruuskanen ja Eeva Siljamäki sovittivat lauluista näyttämöllisen kokonaisuuden, jonka ohjasi Leena Gardiner. Naisen muotoinen tarvitsee myös pianistin, huilistin, harmonikansoittajan ja käyrätorvensoittajan. Kokonaisuus sai ensi-iltansa marraskuussa 2012.

*Kädetön neito* on Philomelan historian laajin itse tuotettu produktio. *Kädetön neito* kertoo tarinan työstä, jonka elämää Paholainen piinaa. Teoksen monivaiheinen matka kuljettaa kuulijaa arjen harmaudesta sadun hohteeseen ja synkkään kauhuun. Teoksen on säveltänyt Tellu Turkka ja sen ohjauksesta ja valaistuksesta on vastannut Päivi Järvinen. *Kädettömässä neidossa* muun muassa heitellään kiviä, revitään sanomalehtiä, ja laulajista neljätöistä kipeää tikapuille.



Kuva 3. Kädettömän neidon morsiamet (Kuva: Markku Pihlaja).

*Kädettömän neidon* ensi-ilta oli Tampereen Sävel -festivaalin yhteydessä kesäkuussa 2009. Ensi-illan lisäksi teos esitettiin kolmesti. Seuraavat esitykset, joita oli viisi, olivat toukokuussa 2010 Vaasan kuorofestivaalilla, ja ensimmäisen kerran teos esitettiin kuoron kotipaikkakunnalla Helsingissä maaliskuussa 2012, silloin neljästi.

Kalevalaiseen runouteen ja kansanlauluun pohjautuva *Suden aika* on kehittynyt tavallaan Philomelan käyntikortiksi, ja sen ensiesitys nähtiin tammikuussa 1999. *Suden aika* on matka naisen sielunelämään ja itsensä löytämiseen; se on tarina nuoren naisen elämän erehdyksistä ja niiden hinnasta. Teoksen on säveltänyt Tellu Virkkala (nykyisin Turkkala) ja ohjannut Päivi Järvinen. *Suden aika* on intiimi esitys 30–120 hengelle. Teos esitetään tasalattiaisessa salissa, jossa ei ole kiinteää katsomoa. *Suden ajassa* Philomela esiintyy avojaloin.

Oleellisessa osassa Philomelan toimintaa ja omaa tuotantoa ovat jokavuotiset joulukonsertit. Konsertteja järjestetään joulun alla yleensä kahdesta neljään kappaletta. Phi-

lomelan yleisö osaa odottaa näitä tunnelmallisia konsertteja, ja nykyään joulukonsertit ovat kuoron toiminnassa ne tilaisuudet, jotka ovat myös taloudellisesti tuottoisimpia.

Taulukko 1. Yleisömäärät joulukonserteissa 2008–2012.

Vuosi	Yleisöä joulukonserteissa
2008	340
2009	935
2010	600
2011	680
2012	710

Vuodesta 2008 vuoteen 2009 yleisömäärän kasvu oli huomattava, koska syksyllä 2009 Philomela esiintyi televisioidussa Suomen paras kuoro -kilpailussa, myös sen finaalis-  
sa.

### 3.2 Toiminnan lukuja kaudelta 2011–2012

Harjoituskerrat	43
Omat konsertit	20
Tilatut konsertit	8
Pienryhmäesiintymiset	13
Muut tilatut esiintymiset	11
Matkapäivät	20
Workshop	1
Yhdistyksen kokoukset	2
Pikkujoulut	1
Yhteensä	119; näistä yksittäisiä kuoropäiviä 97. (Philomela ry:n toimintakertomus 2011–2012.)

Omia konsertteja olivat kaudella 2011–2012 joulukonserttien lisäksi keväällä 2011 jul-  
kistetun Philomela Light -albumin maakuntakiertueen yhdeksän konserttia syys- ja lo-  
kakuun 2011 aikana sekä hyväntekeväisyyskonsertti Musiikkitalosta maailman naisille  
Musiikkitalossa naistenpäivänä 2012. Tilattu kokonainen konsertti pidettiin muun mu-  
assa Urkuyö ja aariassa Espoossa, Aino Acktén huvilan ystävät ry:n tiloissa Helsingis-  
sä ja Kannusta laulaen -tapahtumassa Kannuksessa. Muita Philomelalta tilattuja esiin-

tymisiä olivat esimerkiksi Nälkäpäivän ilta Savoy-teatterissa, Naisjärjestöjen keskusliiton 100-vuotisjuhla Finlandia-talossa ja Plus10-kampanjan konsertti, joka sekin pidettiin Finlandia-talossa. (Philomela ry:n toimintakertomus 2011–2012.)

Kaudella 2011–2012 oli 97 kuoropäivää (Philomela ry:n toimintakertomus 2011–2012). Kuoropäivien määrä on pysytellyt noin sadassa viimeisen viiden kauden aikana. Koko kuoron harjoitusten lisäksi pidetään vaihteleva määrä stemmaharjoituksia, joita ei toimintakalenteriin kirjata.

Kuoro huomioi laulajiaan siten, että se palkitsee kevätkokouksessa vuoden stemmalaiset, joita on neljä, ja vuoden kuorolaisen. Lisäksi yhdelle laulajalle annetaan ahkeruuskeli. Sulasolin Helsingin piirin kultainen ansiomerkki voidaan myöntää laulajalle, joka on ollut kuoron jäsenenä vähintään kymmenen vuotta ja sen lisäksi vähintään vuoden hallituksessa; hopeisen ansiomerkin voi vastaavasti saada viidellä lauluvuodella ja yhdellä hallitusvuodella.

### 3.3 Säännöistä ja organisaatiosta

Philomela on rekisteröity yhdistys. Sääntöjensä mukaan Philomela järjestää kuoroharjoituksia ja niihin liittyviä opetus- ja valmennustilaisuuksia ja järjestää konsertteja ja muita musiikkitilaisuuksia sekä kotipaikkakunnallaan että muualla Suomessa. Philomela matkustaa myös ulkomaille konsertoimaan ja kilpailemaan ja toimii yhdessä muiden musiikkiyhdistysten kanssa. (Philomela ry:n säännöt.)

Sääntöjen mukaan yhdistyksen jäsen ei saa ottaa palkkiota esiintymisestään yhdistyksen järjestämissä tilaisuuksissa. Philomela on yleishyödyllinen yhdistys, jonka ei ole tarkoitus tavoitella voittoa eikä hankkia muuta välitöntä taloudellista ansiota siihen osallisille. Toiminta ei muutenkaan saa muodostua pääasiallisesti taloudelliseksi. (Philomela ry:n säännöt.) Philomela on myös aatteellinen: se tarjoaa jäsenilleen yhdessäolomahdollisuuksia ja puitteet mielekkäälle harrastamiselle, laulamiseksi (Loimu 2000, 22).

Philomela ry:n hallitus johtaa sääntöjen ja yhdistyksen kokouksissaan tekemien päätösten pohjalta yhdistyksen toimintaa ja hoitaa sen taloutta. Taiteellisen johtajan on hyväksyttävä harjoiteltavat teokset ja konserttiohjelmat hallituksella. Hallitus päättää sekä taiteelliselle johtajalle että muille maksettavista palkkioista sekä hoitaa kaikki muutkin hallitukselle kuuluvat tehtävät. Muun muassa jäsen- ja merkkikortiston ylläpi-

täminen sekä huomionosoituksista päättäminen ovat hallituksen vastuulla. (Philomela ry:n säännöt.) Hallitus kokoontuu 8–12 kertaa toimintakauden, joka kestää elokuusta heinäkuuhun, aikana.

Sääntöjen mukaan hallitukseen kuuluvat puheenjohtaja, musiikillinen johtaja sekä neljä muuta jäsentä, jotka kaikki valitaan syyskokouksessa vuodeksi kerrallaan. Hallitus valitsee keskuudestaan varapuheenjohtajan ja ottaa sihteerin ja rahastonhoitajan. (Philomela ry:n säännöt.) Syyskokous valitsee myös hallituksen varajäsenen, tilintarkastajat ja varatilintarkastajat (Philomela ry:n säännöt). Sääntöjen ulkopuolella syyskokouksessa valitaan muun muassa varajohtaja, stemmaviskaalit (4), nuotisto-, konsertti-, levy-, puvusto- ja viestintävastaavat.

### 3.4 Visio, missio ja arvot sekä kuoron perusviestit

Maaliskuussa 2009 yhdistyksen hallitus katsoi tärkeäksi alkaa laatia kuorolle yhtenäistä viestintäsuunnitelmaa, jonka avulla kukin laulaja voisi esitellä kuoroa ja myydä sitä. Suunnitelman toteuttamiseksi perustettiin ryhmä, joka kokoontui seuraavan vuoden mittaan muutaman kerran, ja esille tuotiin aivoriihimäisesti kirjava joukko viestintään liittyviä aineksia. Aineistoa arvioitiin ja hiottiin, ja viimein keväällä 2010 se saatiin tiivistettyä muotoon, joka esiteltiin yhdistyksen kevätkokoukselle.

Viestintäsuunnitelman mukaan Philomelan visiona, arvolutautuneena tulevaisuuden tahtotilana, on olla omaleimainen, maailmanlaajuisesti tunnettu kuoro, joka yllättää ja koskettaa. Philomelan missio, eli kuoron perustehtävä, toiminnan ja olemassaolon tarkoitus: ”Yhdessä olemme kolmiulotteinen instrumentti, joka ylittää kuoromusiikin rajat ja antaa yleisölle syvän musiikillisen elämyksen” (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010).

Philomelan arvot ohjaavat ja suuntaavat kuoron kaikkea toimintaa ja ne vastaavat kysymykseen ”Miten meidän pitäisi toimia?” Philomelan arvoja ovat yhteinen vastuullisuus, ennakkoluulottomuus, rohkeus ja inhimillisyys. (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010.)

Philomelan laulajat ottavat yhdessä vastuun siitä, mitä Philomela on ja mitä se voi olla. Jokainen laulaja ottaa myös henkilökohtaisen vastuun itsestään laulajana, esiintyjänä ja ryhmän jäsenenä. Philomela kuorona haluaa ylittää kuoromusiikin rajat, ja laulajat henkilökohtaiset rajansa. Musiikkiin ja sen ilmaisuun suhtaudutaan avoimesti; halutaan

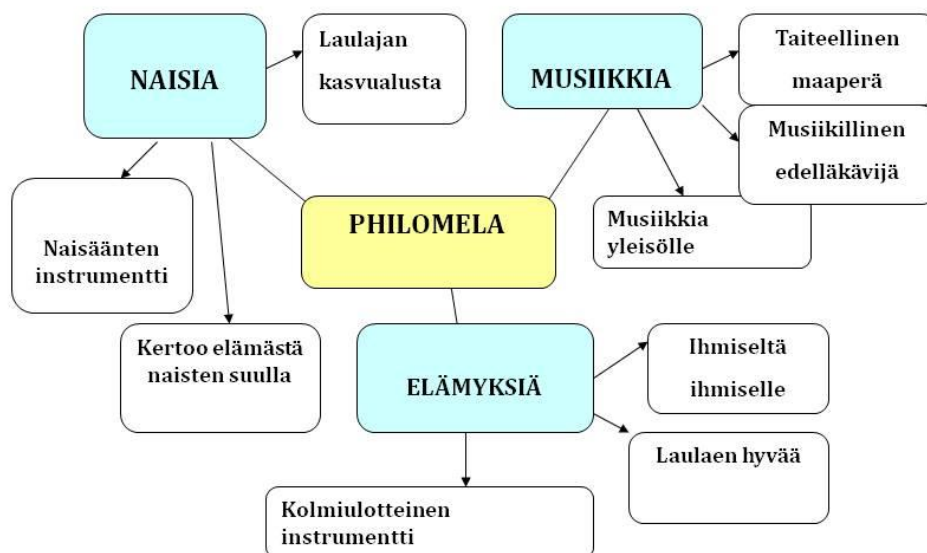
kasvaa musiikillisesti ja henkisesti niin esiintyjinä kuin ryhmänä. Ennakkoluulottomuus tarkoittaa myös avointa ja uteliasta mieltä kuorolle tarjoutuvia mahdollisuuksia kohtaan. (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010.)

Philomela haluaa kohdata rohkeasti sille tarjotut musiikilliset haasteet ja kehityshaasteet ryhmänä ja yksilöinä. Laulajat pyrkivät ylittämään oman rohkeutensa rajat; he haluavat uskaltaa heittäytyä ja kohdata toisensa ja yleisönsä henkilökohtaisellakin tasolla. (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010.)

Inhimillisyys on läsnä kaikessa Philomelan toiminnassa. Philomela pyrkii mahdollisimman hyvään. Philomelan laulajana riittää, kun antaa omana itsenään parhaansa. Yhdessä olemme enemmän kuin yksilöiden summa. (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010.)

Osa inhimillisyyttä on myös se, että kuorolaiset ovat solidaarisia toisiaan kohtaan: he ymmärtävät toistensa erilaisia elämäntilanteita ja välittävät toisistaan. Laulajat ovat toisiaan varten; kaveria ei jätetä lavalla eikä lavan ulkopuolella. (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010.)

”Ryhmän sisäinen *voimaslogan*: ”Pokkana Pro”” (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010). *Slogan* juontaa siitä, että Philomela monesti on joutunut odottamatta yllättäviin tilanteisiin, joihin on pitänyt reagoida kuin lennosta mutta kuitenkin niin, että se on näyttänyt siltä kuin juuri tuo hetken reaktio olisi ollut toivottu ja ennalta suunniteltu.



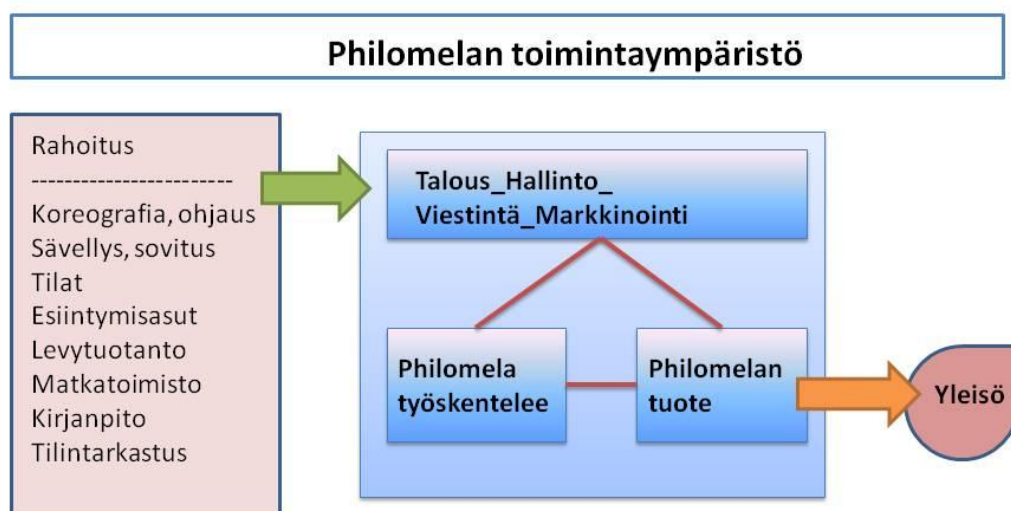
Kuvio 2. Perusviestit (3x3): Philomela on naisia, musiikkia ja elämyksiä (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010).

Philomela on perusviestiensä mukaan ensinnäkin ja luonnollisesti naisia; naisia, joille minkään ei haluta olevan mahdotonta. Kuoro tahtoo kertoa ihmiselämästä, ei välttämättä pelkästään naisten elämästä, mutta naisten suulla, naisten suodattamana. Philomelassa laulaa eri-ikäisiä ja taustaltaan erilaisia naisia, jotka yhdessä tekevät kuorosta suuren, monikielisen instrumentin. Parhaimmillaan naiset muodostavat sisarellisen joukon, jossa yksittäinen laulaja voi pidäkkeettä kasvaa omaksi itsekseen. (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010.)

Philomela on ollut ja pyrkii edelleen olemaan musiikillinen edelläkävijä. Tämä toteutuu muun muassa siten, että kuoro antautuu taiteelliseksi kokeilualustaksi ennakkoluulottomille säveltaiteilijoille. Philomela ottaa avoimesti vastaan sen, minkä säveltäjät ja sovittajat sen maaperään haluavat kylvää, ja välittää siitä kasvavan musiikin oman sie-lunsa kautta yleisölle. (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010.) Ilman yleisöä musiikki ei elä.

Kuoro koostuu ihmisistä, erillisistä yksilöistä. Kuorossa kaikki yksilöt ottavat vastuun itsestään, jolloin kukin laulaja omana itsenään, mutta silti osana suurempaa kokonaisuutta, kohtaa yleisön. Philomelalle on ominaista käyttää hyväksi koko esiintymistilaa; se laulaa milloin yleisön edessä, milloin sen takana, ympärillä ja jopa jalkojen juuressa. Philomela haluaa parhaansa mukaan luoda yleisölle kolmiulotteisen elämyksen, kietoa yleisön musiikkiin, jota parantavaksi sanotaan. Kuoro pyrkii tekemään laulaen hyvää, mikä tarkoittaa sitä, että itse musiikki vaikuttaa positiivisesti, mutta myös sitä, että yhdistys järjestää hyväntekeväisyyskonsertteja tai osallistuu sellaisiin. (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010.)

#### 4 Tutkimuskysymykset ja miksi ne valittiin



Kuvio 3. Philomelan toimintaympäristö

Tässä opinnäytetyössä pyritään saamaan selvää siitä, millä Philomelan toimintaympäristön osa-alueilla ilmenee ongelmia tai epäkohtia, joita pitäisi kehittää, muuttaa tai kokonaan jättää toiminnasta pois. Yllä olevan kuvion vasemmassa lohossa on lueteltu



Philomelan ulkopuolella olevia tekijöitä, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat yhdistyksen toimintaan. Lohkon ylimpänä on rahoitus, joka ratkaisevasti määrittää sitä, miten paljon katkoviivan alla olevia tekijöitä pystytään vihreän nuolen kautta Philomelan varsinaiseen toimintaan hankkimaan. Koko vasen lohko vaikuttaa näin ollen myös itse tuotteen, jonka Philomela tarjoaa yleisölle.

Philomelan toiminnan ytimessä ovat sen jäsenet, jotka ensi sijassa ovat kuoron laulajia, esiintyviä taiteilijoita. Jäsenistä osa työskentelee myös yhdistyksen hallituksessa hoitajan taloutta ja muuta hallintoa, sisäistä ja ulkoista viestinnästä sekä markkinointia. Korvauksia tehdystä työstä yhdistys maksaa laskua vastaan säännöllisesti kuoron taiteelliselle johtajalle, kirjanpitäjälle ja tilintarkastajalle.

Muutos ja kehitys lähtevät yhteisön sisältä, joten luontevaa on, että Philomelan kehitystarpeita aletaan selvittää yhdistyksen jäsenten kautta.

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

Mitä Philomelan toiminnan osa-alueita pitäisi yhdistyksen jäsenten mielestä kehittää?

Tarkentavat alakysymykset:

- Minkälaisia ongelmia Philomelan toiminnassa on?
- Mikä Philomelaa veisi eteenpäin?
- Mitä yksittäinen laulaja odottaa kuorolta ja mikä häntä motivoi?

Haen myös vastauksia kysymykseen ”Mitä Philomela parhaimmillaan voisi olla vuonna 2020?”, jonka taustalla on ajatus siitä, että jos tähtää tähtiin, voi osua metsänreunaan. Kannattanee tavoitella jotain, mikä juuri nyt saattaa tuntua jopa mahdottomalta, mutta joka positiivisella, avoimella ja määrätietoisella otteella voikin muuttua todeksi.

## 5 Tapaustutkimus monen aineiston avulla

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus Philomelan kehittämiseksi. Opinnäytetyössä kartoitetaan toimijoiden näkemyksiä kuoron nykytilasta ja tulevaisuudesta. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009) mukaan on suositeltavaa käyttää rinnakkain useampaa,

toinen toistaan täydentävää menetelmää, jolloin päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojasalo ym. 2009, 40.) Käytin työssäni lopulta kolmea erilaista aineistonkeräysmenetelmää: ensimmäisessä työpajassa ryhmähaastattelua, toisessa työpajassa World cafe -menetelmää ja näiden lisäksi e-lomakekyselyä.

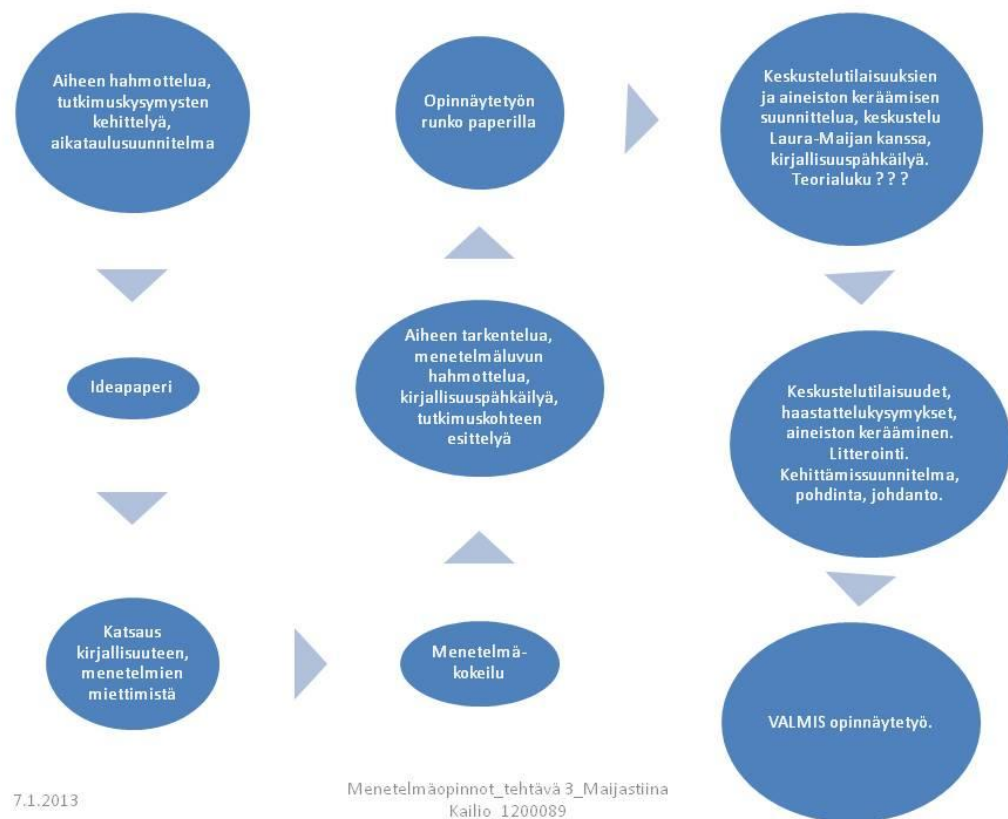
Philomelassa kehittäminen voi kohdistua osaamiseen, mikä tarkoittaa, että kehittää voidaan sekä laulajien mutta myös yhteisössä ja sen hyväksi työskentelevien muiden toimijoiden osaamista ja tasoa. Philomela voi kehittää käytäntöjään ja toimintamallejaan, myös tapaansa olla yhteydessä sidosryhmiinsä.

”Toimijälähtöisessä kehittämisessä arvostetaan niin ammatillista osaamista kuin kokemusasantuntuuttakin” (Toikko, 15). Philomelassa on mukana sekä musiikin ammattilaisia että muissa ammatissa toimivia, joilla on pitkä kuorotausta. Toikon tarkoittamia kokemusasantuntijoita (Toikko, 8) ovat Philomelan näkökulmasta sen laulajat, mutta myös sen yleisö. Niillä molemmilla on käsitys ja tieto siitä, miten kuoron toiminta voisi olla vielä parempaa kuin se nyt on.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin; se on ihmisten välistä vuorovaikutusta, muutoksen hakemista ja ohjaamista (Ojasalo ym. 2009, 20–21). Toikon ja Rantasen (2009, 94) mukaan toimijakeskeisessä kehittämisessä tärkeää on se, että yhteisön kaikki jäsenet osallistuvat siihen. Toimijoilta kerätään tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia on mahdollista ohjata paremmin vastaamaan toimijoiden intressejä ja tavoitteita; tämä on niin sanottua empaattista kehittämistä, jossa ollaan herkkiä ymmärtämään toimijoiden tarpeita. Toimijoille annetaan ääni ja heitä kuullaan. Keskustelutilaisuudet ovat tämän toimintatavan työkaluja. (Toikko & Rantanen 2009, 96.)

Toikko ja Rantanen (2009, 97) sanovat, että toimijoiden osallistumisen kehittämistoimintaan voi nähdä koko toiminnan pääprosessina, ja prosessin omistavat ne, joita kehittäminen koskee. Kehittäminen on prosessi, jonka tuloksia tai edes tavoitteita ei voi etukäteen tietää, vaan ne määrittyvät prosessin aikana. Lähtökohtana on intressien erilaisuus, ja kehittäminen etenee vuorovaikutuksen varassa suuntaan, jota ei voi etukäteen tietää. Prosessin aikana on hyvä kuulla paljon erilaisia ääniä ja mielipiteitä. (Toikko & Rantanen 2009, 97.) John Kotterin käsitys kehittämisestä on, että sen pitäisi perustua tunteisiin ja kokemuksiin. Kehittäminen etenee siten, että asiat ensin näh-

dään, sen jälkeen kohdataan tunteet ja tämän jälkeen kehittäminen konkretisoituu muutokseksi (Kotter 2002, Toikon & Rantasen 2009, 98–99 mukaan). Toivottavaa on, että toimijat osallistuvat kehittämiseen oman ajatuksensa, kokemuksensa ja näkemyksensä perusteella. Osallistumista edistävillä välineillä on näin ollen oltava emotionaalinen ulottuvuus. Välineiden on myös oltava sellaisia, että ne edistävät avointa osallistumista; avoin dialogi on mahdollista vain sallivassa ilmapiirissä, jossa myös poikkeavat näkemykset saavat tulla esille. (Toikko & Rantanen 2009, 99).



Kuvio 4. 7.1.2013 päivätty prosessisuunnitelma (Maijastiina Kailio).

Yllä olevasta kuviosta näkyy, miten tammikuun alkuun mennessä olin vienyt prosessiani eteenpäin ja miten suunnittelin sen edistyvän seuraavien kuukausien aikana. Kuviossa mainitun menetelmäkokeilun toteutin yhden menetelmäopintoihini kuuluneen tapaamisen yhteydessä. Kokeilussa haastattelin ryhmää, johon kuului opiskelijakollegoitani sekä meitä ohjaava lehtori. Nauhoittamassani puolen tunnin haastattelussa selvitin lyhyesti ryhmän kokemuksia kuorokonserteista. Kysyin myös, tietävätkö ryhmän jäsenet, kuinka paljon Suomessa on kuoroharrastajia. Saamieni vastausten mukaan heitä

olisi keskimäärin noin 323 000, mutta oikea vastaus on noin 100 000. Vastausten lukemat vaihtelivat 600:sta 1,9 miljoonaan.

Tämä opinnäytetyö noudattelee tapaustutkimuksen kaavaa. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimus luo kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 37–38.)

Prosessin alussa mietin, minkälaisia asioita haluaisin kuoron kanssa selvittää. Otin tuekseni keväällä 2010 lanseeratun viestintäsuunnitelman sekä kävin läpi kyselyä, joka kuorolle oli tehty keväällä 2002. Viestintäsuunnitelmassa tiivistetään, minkälaisena kuoro haluaa tulla esitellyksi yleisölle, minkälaisia ominaisuuksia kuoroon halutaan liittää. (Philomelan viestintäsuunnitelma 2010.) Yksitoista vuotta sitten tehty kirjallinen kysely, johon vastattiin osittain omalla nimellä ja osittain anonyymisti, oli melko laaja. Sen avulla selvitettiin silloisten laulajien käsityksiä muun muassa kuoron hyvistä ja huonoista puolista yleensä sekä kuoroon liittyvistä odotuksista. Laulajilta myös kysyttiin, haluatko he matkustaa ja osallistua kilpailuihin kuoron kanssa ja tarvitseeko kuoro äänenmuodostajaa. (Kysely 2002.)

Päädyin aika nopeasti siihen, että paras tapa kerätä aineistoa on järjestää keskustelutilaisuus. Tilaisuudessa voitaisiin keskustella antamieni aiheiden pohjalta tai jopa aivan vapaasti. Ryhmässä jäsenet auttaisivat toisiaan muistamaan eri asioita, ja kun yksi sanoisi jonkin asian, toinen voisi jatkaa suoraan siitä omalla tavallaan. Keskustelijoiden olisi myös mahdollista kyseenalaistaa toistensa sanomisia, jolloin ideat tavallaan jalostuisivat lennossa. Kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 42) sanovat, ryhmähaastattelun avulla on mahdollista saada totuudenmukaisempi kuva ilmiöistä kuin yksilöhaastattelussa, koska haastattelijan ohjaus ei siinä ole niin voimakasta, vaan keskustelua vie eteenpäin ryhmä. Yksilöhaastatteluja en pitänyt vaihtoehtona ollenkaan, koska niiden järjestäminen olisi ollut uskoakseni liian aikaa vievää sekä itselleni että haastateltaville, ainakin, jos olisin haastatellut kaikki kuorolaiset.

Mietittyäni tulin siihen tulokseen, että järjestäisin vain yhden tilaisuuden, jossa käyttäisin World cafe -menetelmää. Lähetin kuorolle johtajineen sähköpostitse kutsun saapua keskustelemaan. Annoin kaksi vaihtoehtoista päivää ja tarkoitukseni oli järjestää keskustelu vain sinä päivänä, johon ilmoittautuu enemmän osanottajia. Ilmoittautumisajan

päätyttyä tammikuun 2013 alussa kävi ilmi, että ensimmäisenä päivänä keskustelemaan olisi tulossa kymmenisen laulajaa ja toisena yli kaksikymmentä. Tässä vaiheessa aloin pyörittää aiempia ajatuksiani, koska halusin sittenkin tarjota keskustelumahdollisuuden kaikille niille, joille jompikumpi päivä oli sopiva. Päädyin järjestämään kaksi tilaisuutta.

### 5.1 Ensimmäinen työpaja: ryhmähaastattelu

Ensimmäinen tilaisuus pidettiin lauantaina 19.1.2013 päiväkotia Onnimannissa Helsingin Töölössä. Kokoonnuimme paikalle kello 13, ja olin luvannut, että lopetamme kello 17:ään mennessä. Paikalle saapui kahdeksan kuorolaista. Kerroin tilaisuuden (myöh. Onnimanni) aluksi osallistujille vielä tarkemmin tilaisuuden taustasta ja sille suunnatuista odotuksista. Sain kaikilta osallistujilta luvan haastatella ja nauhoittaa haastattelut. Lupasin osallistujille, etten yhdistä heidän nimiään haastattelumateriaaliin.

Olin laatinut listan (ks. Liite 1) kysymyksistä, jotka liittyivät Philomelan toimintaan. Kysymysten avulla halusin selvittää paikalla olevien käsityksiä kuoron toiminnan tasosta, laajuudesta ja mielekkyydestä sekä sitä, miten tämä kaikki vaikuttaa laulajiin yksilöinä. Tilaisuus eteni lopulta hyvin vapaalla pohjalla, aiheet soljuivat sujuvasti edestakaisin sen mukaan, mitä kullakin mielessään oli. Ajoittain annoin jonkin uuden langanpään keskustelijoille, jotka näin saivat taas uutta puhtia jutun jatkamiseksi. Vaikka ainakin jossain määrin koetin viedä keskustelua eteenpäin siten, että kaikki olisivat puhuneet järjestyksessä ja vuorollaan, kävi niin – kuten usein ryhmässä – että hiljaisimmat jouduivat välillä odottamaan vuoroaan vähän liian pitkään.

### 5.2 Toinen työpaja: World cafe

Toinen tilaisuus (myöh. Kantti) oli viikon kuluttua ensimmäisestä, sunnuntaina 27.1.2013 Kantti ry:n tiloissa Töölössä, ja samaan kellonaikaan kuin ensimmäinen, yhdestä viiteen. Paikalle saapui 16 laulajaa, joten tämä ryhmä jäi selvästi pienemmäksi kuin alun perin näytti. Kaikkiaan siis kahteen tilaisuuteen osallistui 24 philomelalaista. Kuoron jäsenluettelossa tilaisuuksien aikaan oli 44 laulajaa sekä kuoronjohtaja, joten osallistumisprosentti oli 53,33.

Sain Kantinkin osallistujilta luvan haastatella ja nauhoittaa haastattelut ja lupasin myös näille osallistujille samoin kuin Onnimannissa, etten yhdistä heidän nimiään haastattelumateriaaliin.

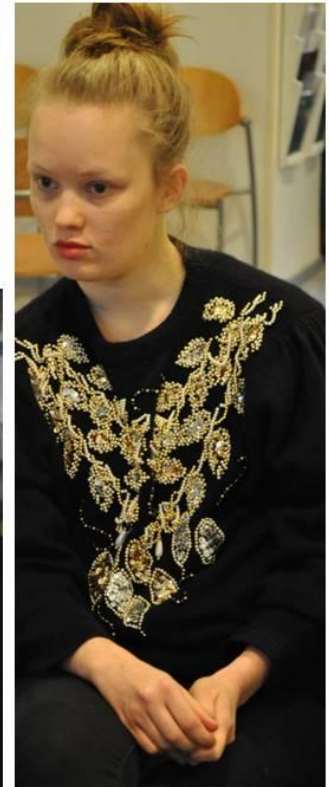
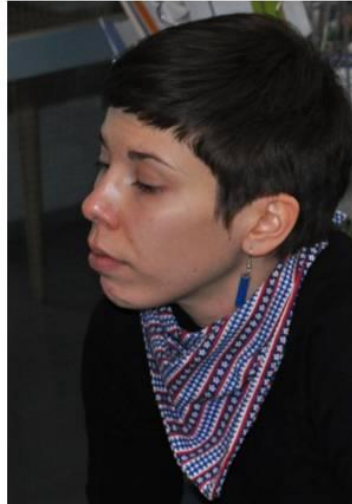
Kantissa sovelsin World cafe -menetelmää, jossa käydään monta samanaikaista kokousta. Tämä on ajallisesti tehokkaampaa ja pitää ryhmän energiatason korkeammalla, verrattuna perinteiseen kokoustyyliin. (Kantojärvi 2012, 176.) Käytin kontrolloitua kahvilaversiota, jossa aiheet on päätetty etukäteen, kaikki osallistujat käyvät kaikissa kokouksissa ja kaikki kokoukset kestävät yhtä kauan (Kantojärvi 2012, 177).

Mietin myös rooliani fasilitaattorina ja päätin toimia lähinnä niin, kuin Kantojärvi (2012) esittää:

- fasilitaattori keskittyy vain ja ainoastaan työpajan prosessiin eikä ota lainkaan kantaa sisältöön,
- fasilitaattori ei itse tuota ideoita, ei kritisoi niitä eikä päättä, mitkä ovat parhaita; hän ei ryhmittele ideoita eikä arvioi, onko niitä tarpeeksi ja
- mahdollisimman neutraali fasilitaattori antaa tilaa osallistujille (Kantojärvi 2012, 36).



Kantin...



...keskustelijoita

Kuva 4. Kantin keskustelijoita (Kuva: Maijastiina Kailio).

Miten olla neutraali ja antaa valtaa osallistujille? Siirtymällä kertojasta kysyjäksi siirtää vastuun sisällöstä osallistujille. Keskustelijat saavat mahdollisuuden vaikuttaa – tämä puolestaan on avain innostumisen ja sitoutumisen saavuttamiseen. (Kantojärvi 2012, 36–37.) Fasilitaattorin on pysyteltävä taustalla ja keskityttävä kuuntelemaan, ja Kantojärvi (2012) neuvookin kysymään vain, jos haluaa myös kuulla vastauksia. Asenteet näkyvät läpi. Rehellisyys edesauttaa sitoutumista ja osaamisen jakamista – parasta on puhua asioista niiden oikeilla nimillä. Tämä edellyttää kuitenkin luottamuksellista ilmapii-riä ja rohkeutta kaikilta osapuolilta. (Kantojärvi 2012, 37–38.)

Millainen on hyvä fasilitaattori?

- Läpinäkyvä: kertoo, mitä aikoo tehdä.
- Puolueeton: ei manipuloi, ei arvostele.
- Neutraali sisällön suhteen: keskittyy prosessiin ja antaa vastuun osallistujille, ei kerro omia ideoitaan.
- Aktiivinen kuuntelija, käyttää avoimia kysymyksiä.

- Auttaa päätöksenteossa, selkeyttää, tekee yhteenvetoja ja kiteyttää.
- Joustava: prosessit harvoin toteutuvat täsmälleen suunnitellulla tavalla. Muuttaessaan prosessia kommunikoi, miten se vaikuttaa lopputuloksiin.
- Pyrkii aktivoimaan kaikki osallistujat.
- Saa kaikki ryhmän jäsenet keskittymään samaan asiaan samaan aikaan.
- Pitää ryhmän energiatason sopivana.
- Käyttää ryhmämuistia ja huolehtii dokumentoinnista.
- Antaa selkeitä ohjeistuksia, kommunikoi välitavoitteet ja tarvittaessa perustelee, miksi mitään asiaa käsitellään tietyllä tavalla.
- Suunnittelee prosessin, jolla päästään tavoitteisiin käytettävissä olevan ajan puitteissa. (Kantojärvi 2012, 40.)

Jaoin Kantissa paikalla olleet neljään pöytään, joihin olin nimennyt erilaisia keskusteluaiheita (ks. Liite 2). Olin jo etukäteen sopinut, ketkä toimivat pöytien puheenjohtajina. Kuhunkin pöytään asetui yksi puheenjohtaja ja kolmen hengen ryhmä, ja kussakin pöydässä oli nauhuri, joka nauhoitti koko noin tunnin ja viisikymmentä minuuttia kestäneen keskustelun. Olin sijoittanut pöydät Kantissa siten, että pöytien keskustelut häirsivät toisiaan mahdollisimman vähän. Puheenjohtajilla oli käytössään isoja paperiarkkeja, joille he paksukärkisillä tusseilla kirjasivat aiheiden mukaan keskustelijoiden ajatuksia. Noin kahdenkymmenen minuutin jälkeen kolmikko siirtyi seuraavaan pöytään puheenjohtajan jatkaessa keskustelua omista aiheistaan seuraavan ryhmän kanssa.





Kuva 5. Kantin puheenjohtajat työn touhussa (Kuva: Maijastiina Kailio).

Ryhmäkeskustelujen jälkeen kokoonnuimme kaikki yhden ison pöydän ympärille koostamaan ryhmissä esille tulleita asioita. Puheenjohtajat lukivat ääneen sen, mitä olivat papereihinsa kirjoittaneet, ja osallistujat pääsivät vielä kommentoimaan toisten ryhmien esille tuomia ajatuksia ja ilmaisemaan sellaista, mikä oli jäänyt pöydässä sanomatta. Tarkoitukseni oli tämän koostekeskustelun jälkeen käydä läpi vielä joitain etukäteen suunnittelemani asioita, mutta aika ei enää riittänyt. Lopetimme noin viisitoista minuuttia yli viiden.

## Kantissa naisia



Kuva 6. Kantissa naisia (Kuva: Maijastiina Kailio).

Etukäteen olin miettinyt, onko kaksikymmentä minuuttia sopiva aika yhden pöydällisen keskustelulle, onko aiheita liian vähän vai liian paljon, ovatko aiheet innostavia vai tylsiä ja niin edelleen. Ilmeni, että puhetta riitti, aika loppui kesken, ja keskustelijoilta jäi mitä todennäköisimmin jotain kokonaan sanomatta. Tästä johtuen, sekä siksi, että kaikki kuorolaiset eivät aikataulujensa vuoksi päässeet osallistumaan kumpaankaan tilaisuuteen, päätin kahden keskustelutilaisuuden lisäksi kerätä aineistoa vielä e-lomakkeen avulla.

### 5.3 Kysely

Kyselyllä voidaan kerätä laaja aineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Menetelmänä kysely on nopea ja tehokas. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää muun muassa sitä, ettei pystytä arvioimaan, millaisella vakavuudella vastaajat suhtautuvat ja miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009) mainitsevat, että lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat tärkeitä asioita lomaketta laadittaessa. Liian pitkä lomake heikentää vastaamishalua; palauttajan täytyy paitsi jaksaa myös osata vastata. Kysymyksenasettelun pitää olla kattavaa mutta samalla yksinkertaista ja helppotajuista. Myös itse kysymyksen pitää olla kohtuullisen mittainen. (Ojasalo ym. 2009, 116.) Keskustelutilaisuuksien pohjalta, sekä sen, että tiesin keskustelijoiden olevan aktiivisia ja kantaa ottavia, rohkenin tehdä lomakkeen kysymyksistä avoimia. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2009, 117) mukaan kaikki vastaajat eivät vastaa avoimiin kysymyksiin eikä saatu informaatio välttämättä täytä odotuksia. Näin osittain kävi tämänkin kyselyn osalta, mutta loppujen lopuksi olin tyytyväinen saamiini runsaisiin ja monisanaisiin vastauksiin.

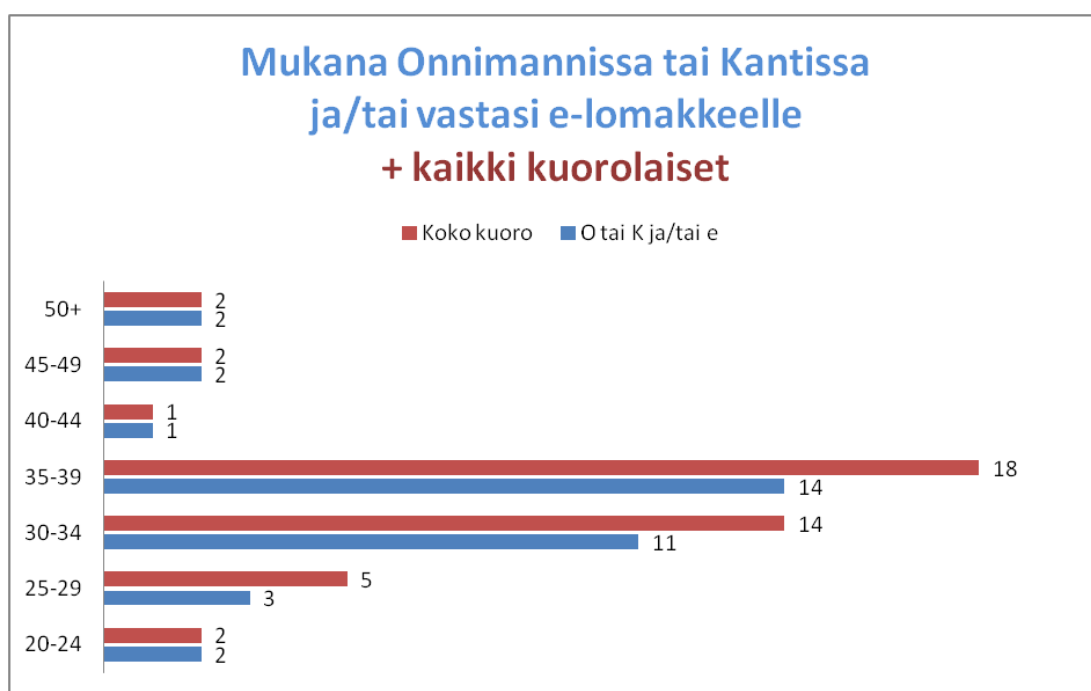
Laadin lomakkeen (ks. Liite 3) kysymykset sen mukaan, mihin näin ja kuulin laulajien keskustelutilaisuuksissa suuntaavan, mutta myös niiden kysymysten ja aiheiden mukaan, joita olin jo tilaisuuksia varten laatinut ja jotka olivat aikapulan vuoksi jääneet käsittelemättä kokonaan tai osittain. Lähetin lomakkeen helmikuussa 44 laulajalle, sekä lisäksi kuoronjohtajalle, ja sain 24 vastausta. Vastausprosentti siis 53,33. Vastausaikaa annoin kaksi viikkoa. Kaikki vastasivat anonymisti, enkä voinut yhdistää vastauksia ja vastaajia toisiinsa. E-lomakkeen seurannasta minun oli kuitenkin mahdollista nähdä, keiltä kaikilta vastaus oli tullut. Siksi pystyn kertomaan, että lomakkeelle vastanneista 13 oli sellaisia, jotka olivat osallistuneet keskustelutilaisuuteen ja 11 sellaisia, jotka eivät olleet osallistuneet, joten tähän opinnäytetyöhön kerätyssä aineistossa on mukana kaikkiaan 35:n eri philomelalaisen ajatuksia, käsityksiä ja mielipiteitä kuoron toiminnasta.

Nauhoitettua aineistoa kertyi keskustelutilaisuuksista kaikkiaan runsaat kolmetoista tuntia, ja sen litteroimiseen meni aikaa. E-lomakkeen purkaminen oli työläämpää kuin olin kuvitellut; kysymyksiä oli lopulta ehkä liian monta ja samat asiat tulivat esille eri kohdissa. Jossain määrin hajanaisen ja poukkoilevan Onnimanni-aineiston jäsentäminen oli haastavaa, mutta kyllä siitäkin massasta pääkohtia esiin nousi. Kanttimateriaalia oli todella paljon, ja siitä oleellisten ainesten löytäminen ei ollut aivan yksinkertaista. Onneksi puheenjohtajien paperiarkit olivat tämän materiaalin hahmottamista tukemassa.

## 6 Tutkimustulokset – Philomelan ääni

Tässä luvussa selvitetään, mitä 35 Philomelan laulajaa halusi ryhmähaastattelun, työpajan ja kyselyn perusteella kuoron toiminnasta tuoda esille, mitä heidän mielestään toiminnan kehittämiseksi pitäisi tehdä ja minkälaisena he näkevät kuoron tulevaisuuden. Vastaukset on jaoteltu ensi sijassa e-lomakkeen kysymysten ja aiheiden mukaan ja keskustelutilaisuuksissa esille tulleita ajatuksia on lisätty lomakevastausten perään.

Keskustelutilaisuudessa mukana olleet ja/tai e-lomakkeelle vastanneet vs. kaikki kuorolaiset:



Kuvio 5. Mukana keskustelutilaisuudessa ja/tai vastasi e-lomakkeelle.

Eniten materiaalia saatiin ikäryhmältä 35–39-vuotiaat, joka siis on kuoron suurin ikäryhmä. Kuvaan näin ollen sopii, että juuri tästä ryhmästä jäi myös kappalemääräisesti eniten vastauksia tai osallistujia saapumatta. (E-lomake, Onnimanni ja Kantti 2013.)

### 6.1 Philomela koettuna tänään

Philomela on vuosien mittaan ollut melkoinen kasvualusta laulajilleen.

- Itseluottamus, itsetuntemus, itsevarmuus ja ilmaisutaito ovat kasvaneet.
- Olen avoimempi, rohkeampi, vahvempi, spontaanimpi.
- Olen viisastunut.
- Uskallan heittäytyä ja ottaa riskejä.
- Siedän paineita ja keskeneräisyyttä.
- Tunnen paremmin omat, mutta myös muiden rajat. (E-lomake 2013.)

Moni huomaa oppineensa paljon ryhmästä ja toimimisesta ryhmän jäsenenä. On opittu ajanhallintaa ja muiden ihmisten ja elämäntilanteiden huomioimista, ymmärtämään erilaisia persoonia ja eri tavalla ajattelevia. Vastaajat ymmärtävät yhä enemmän ryhmädynamiikasta ja myös ystävydestä. He uskovat joukon voimaan – kuorosiskot kantavat hankalien hetkien yli. Myös hallitustyöskentelyn katsotaan olleen kasvattavaa: sen myötä on opittu paljon luottamuksesta mutta vastaavasti sen puuttumisesta. Luonnollisesti laulajat ovat oppineet suuret määrät musiikkia ja sanoituksia – monet teokset jopa hyvin lyhyessä ajassa. (E-lomake 2013.)

Philomela on ollut varsinainen elämänkoulu tälle yli 14 vuotta kuorossa laulaneelle:

Olen ylittänyt henkilökohtaisen mukavuusalueen rajat useammin kuin pystyn laskemaan. Olen oppinut pois perfektionismista ja luottamaan läheisiin. Olen oppinut ilmaisemaan itseäni koko persoonallani. Kaikki tämä hyödyttää myös työelämässä ja elämässä yleensäkin. Minusta on tullut parempi ihminen. (E-lomake 2013.)

Näin kasvuaan luonnehtii ikäryhmään 35–39 kuuluva, yli 10 vuotta kuorossa laulanut:

Olen kasvanut yliopisto-opiskelijasta työntekijäksi ja kahden lapsen äidiksi eli olen elänyt tärkeitä aikuistumisen vuoteni Philomela-aikanani. Olen oppinut luottamaan johtajan visioon ja siihen, että toivottomalta tuntuva tilanne (harjoitusvaiheessa) voi lopulta ratketa parhain päin (ja johtaa napakymppiesitykseen). (E-lomake 2013.)

Uskon, että monen kuorolaisen on helppo yhtyä kahden edellä esitetyn vastaajan tuntemuksiin kuorossa kasvamisesta.

Lähes kaikki vastanneet liittävät kuoron yhteyteen sanat ystäviä, ystävyyttä, kuorokavereita tai upeita ihmisiä miettiessään, mitä kuoro on heille antanut. Selvää siis on, että kuorossa ollaan myös muun kuin musiikin ja laulamisen vuoksi. Joillekin kuoro on antanut kenties tärkeimmän sisällön elämään. Laulajat ovat saaneet kuorolta taide-

elämyksiä, haasteita ja jännitystä. Upeat matkat ja hienot esiintymisareenat ovat sykehdyttäneet kuoroelämässä. Laulajat kertovat siitä, miten unohtumattomia musiikillisia kokemuksia he ovat peräti etuoikeutettuina saaneet osallistuessaan tämän sisarellisen joukon – joka toimii myös vertaistukiryhmänä – toimintaan. Moni iloitsee siitä, että on saanut olla mukana tuottamassa elämyksiä yleisölle. (E-lomake 2013.)

Kuoro herättää paljon tunteita: inhoa, rakkautta, turhautumista, iloa. Kuorossa voi etsiä ja löytää, sen parissa voi oppia ymmärtämään yhteisen tekemisen voimallisuutta ja yhteishengen tärkeyttä. Kuorossa voi saada uskoa omiin kykyihinsä ja rohkeutta jopa pyrkiä muusikon ammattiin. (E-lomake 2013.)

Onnistuneet konsertit sekä vaihtelevat, mielekkäät ja taiteellisesti haastavat projektit ja niiden deadlinet motivoivat laulajia. Taitavien ja huumorintajuisten ihmisten kanssa voi kokea työn ja laulamisen iloa ja puhaltavansa yhteen hiileen. Motivoivaa on sitoutuminen ja itsensä ylittäminen, sekä se, että laulajan henkilökohtaista kehittymistä tuetaan. Ja tunne, jonka laulaja parhaimmillaan voi kokea onnistuneen keikan päätteeksi – se on kuin huume. (E-lomake 2013.)

Vastaajat ilahtuvat yhä uudestaan toistuvasta Philomela-ihmeestä, jossa rohkeat ja innostuneet, taitavat ja vastuulliset laulajat yhdessä heittäytyen venyvät parhaimpaansa – kuinka alun kaaos muuttuu kyvykkään johtajan kautta hallituksi kokonaisuudeksi. Myös viikkoharjoituksissa tapahtuu kummia: tavalliset ja väsyneet, mutta taitavat ja ihanat naiset synnyttävät arki-iltaisain ihmeellistä musiikkia! (E-lomake 2013.)

Suurin osa vastanneista odottaa kuorolta edelleen monipuolisia haasteita, jotka voidaan toteuttaa sitoutumalla. Harjoitteluilmapiirin on oltava hyväksyvä ja innostava, ennakoluuloton. Yhteisöllisyyttä korostetaan. Motivoitumisen kannalta tärkeää on myös suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys, johdonmukaisuus ja asiallisuus sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. (E-lomake 2013.)

Kuoron hyvistä puolista puhuttiin myös Onnimannissa:

- Ihmiset
- Yhteishenki
- Selviytymiskyky, ihmeidentekokyky – aina selvitään!
- Ennakoluulottomuus, terve itsesuojeluvaiston puute

- Laulaja saa olla oma itsensä.
- Lättömyys; kaikenikäisiä naisia, mutta ikä vain häviää jonnekin.
- Laulajien musikaalisuus ja lahjakkuus; laulajat täydentävät toisiaan.
- Genre-rajojen ylittäminen muovailuvahamaisesti
- Vastuuntunto ja vastuunkanto
- Kuoro on voimavara, henkireikä.

Hienoa on, että vaikka ikinä ei yksin pystyisi menemään suuren konserttisalin lavalle, niin kuoron kanssa se on mahdollista. Laulaja voi olla osa mahtavaa kuoroinstrumenttia, olla parempi muusikko kuin koskaan yksin voisi olla. Ryhmä on opettanut, että laulajan ei aina tarvitse olla yksin vahvana henkisen kantokykynsä kanssa vaan hän voi uskaltaa olla myös heikko. Luottamus toisiin laulajiin on kasvanut, laulaja voi antaa itsensä tulla kiedotuksi yhteisön turvaverkkoon. Laulajat tukevat toisiaan aina tarpeen tullen. Philomela on ryhmä ammattitaitoisia ja uskottavia muuntautujia, jotka pystyvät toimimaan siinä roolissa, joka heille kulloinkin on tarjolla. (Onnimanni 2013.)

Pisimpään Philomelassa laulaneet (yli 14 vuotta) kertovat, että yksi kuoroa eniten eteenpäin vieneistä tekijöistä on ollut kuoron osallistuminen Helsingin kaupunginteatterin musikaaliin *Sound of Music* keväällä 1998. (E-lomake 2013.) Esiintyminen nunna-kuorona oli kuoron siihenastisen historian vaativin urakka, sekä ajallisesti (99 esitystä neljässä kuukaudessa) että logistisesti (kussakin esityksessä piti olla mukana vähintään 20 laulajaa). Muita isoja ja ainakin henkisesti vaativia, vastaajien mainitsemia projekteja kaupunginteatterin jälkeen ovat olleet *Suden aika* ja *Kädetön neito*, jotka on tehty yhteistyössä säveltäjä Tellu Turkan ja ohjaaja-koreografi Päivi Järvisen kanssa. Molemmissa teoksissa yksilö on joutunut heittäytymään ryhmän vietäväksi ja asettamaan itsensä kuoron ulkopuolisten taiteilijoiden käyttöön. Lopulta laulaja on kuitenkin voinut todeta ylittäneensä itsensä sekä musiikillisesti että fyysisen ilmaisun puolesta. Useiden vastaajien mielestä myös matkat ja kilpailut ovat edistäneet kuoron yhteisöllisyyttä. Muutama mainitsee tärkeänä virstanpylväänä kevään 2012 Naistenpäivän konsertin Musiikkitalossa: konsertti nosti kuoron uudelle tasolle, kun se pystyi täyttämään suuren lavan ja suuren katsomon. (E-lomake 2013.)

## 6.2 Philomelan haasteet tänään

Kehittämisen kannalta oleellista on tietää, mitkä kuorolaisten mielestä ovat kuoron tämänhetkisen toiminnan suurimpia ongelmakohtia, jotta niihin voidaan puuttua ja niitä voidaan pyrkiä ratkomaan.

- Liian kireät aikataulut, nuotit saadaan liian myöhään.
- Tehottomat harjoitukset
- Hajanainen, epäjärjestelmällinen, linjaton, haahuileva toiminta
- Johtajan ja kuoron yhteistyö ei toimi.
- Sosiaalinen paine
- Laiskistuminen ja alentuneeseen tasoon tyytyminen
- Markkinointi ontuu.
- Tiukka talous. (E-lomake 2013.)

Vastaajia huolettaa, että kaikki laulajat eivät sitoudu toimintaan tasapuolisesti. Toisaalta huomioidaan kuorolaisten erilaiset elämäntilanteet (vuorotyö, opiskelu, pienet lapset) ja ymmärretään, ettei niiden vuoksi kaikilta voi edes odottaa 100-prosenttista osallistumista. Hyvää ei ole sekään, että kuorolaiset itse joutuvat jakamaan uuden, opeteltavan laulun stemmat. Katsotaan, että stemmojen jako kuuluu taiteellisen johtajan tehtäviin, ja jos johtaja hoitaisi tämän asian, säästettäisiin paljon kaikkien aikaa ja rauhoitettaisiin harjoitukset. (E-lomake 2013.)

Kuorolaisten omat vaikutusmahdollisuudet ongelmien ratkaisemiseksi:

- Voin olla vaativampi.
- Voin olla avoimempi ja vastaanottavaisempi.
- Voin olla rohkea ja puolustaa muita tilanteen niin vaatiessa.
- Voin harjoitella aktiivisemmin myös kotona.
- Voin olla aina tai ainakin lähes aina paikalla harjoituksissa, ja täsmällisesti.
- Voin välttää ylimääräistä höpötystä harjoituksissa.
- Voin käyttäytyä esimerkillisesti ylipäänsä.
- Ovat hyvin vähäiset. (E-lomake 2013.)

Hallituksen pitää vastaajien mielestä puolestaan panostaa siihen, että kommunikaatio johdon ja laulajien välillä toimisi ajallaan, avoimemmin ja molempiin suuntiin. Johdon



pitää tehdä rakentavia ratkaisuja ja nimenomaan kuoron eduksi. Hallitus voisi myös toimia johdonmukaisemmin ja suunnitelmallisemmin rakentaessaan kalenteria ja osoittaa näin armeliaisuutta kuorolaisille. Tehdyistä päätöksistä täytyy pitää kiinni. Ehdotetaan myös, että ainakin ne laulajat, joiden on hankala täysillä sitoutua toimintaan, voisivat käydä säännöllisesti kehityskeskustelun taiteellisen johtajan, varajohtajan ja stemmaviskaalin kanssa (E-lomake 2013).

### 6.3 Philomelan tulevaisuuskuva kuorolaisten silmin

E-lomakkeella pyysin laulajia miettimään, millainen Philomela on noin seitsemän vuoden kuluttua. Mitä kaikkea Philomela tekee, minkälaiset asiat sitä uhkaavat ja miten tämä ryhmä asettuu suhteessa muihin suomalaisiin kuoroihin. Kysyin myös, miltä Philomela parhaimmillaan voisi näyttää ja kuulostaa.

Kuoron asema Suomen kuoromaailmassa noin vuonna 2020:

- Philomela on edelläkävijä, suunnannäyttäjä, uranuurtaja.
- Philomelan asema on vakiintunut.
- Philomela on tunnetuin, arvostetuin ja johtava naiskuoro.
- Philomela on muusta kuoromaailmasta poikkeava ryhmä.
- Philomela on yksi noin kolmesta keskenään erilaisesta huippukuorosta.
- Philomela on entistä taitavampi, koska se on voittanut merkittävän kilpailun.
- Philomela on yhteiskunnallisesti merkittävä.
- Philomelan uusi kuoronjohtaja on tuonut kuorolle uudenlaista potkua. (E-lomake 2013.)

Lähes kaikki vastaajat uskovat laulavansa tässä kuorossa myös vuonna 2020, ainakin, jos edelleen asuvat pääkaupunkiseudulla. He kertovat pitävänsä ryhmästä, ainutlaatuisista kokemuksista ja kuorolaulusta sinänsä. Philomela on monelle elämäntapa. Jatkamisen saattaa tosin vaatia erityistä panostamista. (E-lomake 2013.) ”Äänimateriaalini sen sijaan tarvitsisi vähän lisähuoltoa, jos aion jatkaa samassa sopraanostemmassa” (e-lomake 2013). Ikänsä vuoksi jatkoa epäröi muutama vastaaja. Nämä kaikki ovat tällä hetkellä vähintään 45-vuotiaita ja näin ollen vuonna 2020 ainakin 52-vuotiaita. Yksi vanhimmista kysyy, minkä ikäisenä vielä voi laulaa Philomelassa. (E-lomake 2013.)

## TÄLTÄ PHILOMELA KUULOSTAA JA NÄYTTÄÄ VUONNA 2020



Kuva 7. Philomela adjektiiveineen Taipeiissa (Kuva: Maijastiina Kailio).

Vastausten perusteella kehittää halutaan myös kuoron sointia ja homogeenisyyttä sekä parantaa laulajien teknistä osaamista. Nämä voidaan saavuttaa ahkerasti harjoittelemalla ja hiomalla sekä käyttämällä yhteistä äänenmuodostajaa. Ohjelmiston osalta vuonna 2020 Philomela hallitsee eri tyyliä, mutta välttää sekasotkua. (E-lomake 2013.)

Jos kuoro edellä esitetyn lisäksi vuonna 2020 kuulostaa sävykkäältä ja värikkäältä, tunteikkaalta ja hengästyttävältä sekä vielä omaleimaiselta (e-lomake 2013), uskoisin sen olevan miellyttävä kokemus kuulijalle.

Kuoro ottaa kantaa myös siihen, minkä ikäisiä laulajat vuonna 2020 ovat ja toteaa, että eri-ikäiset, erinäköiset ja eritaustaiset naiset ovat kuorolle vahvuus. Kuorolla voisi olla selkeästi aikuinen, tarkkaan mietitty ilme. Toisaalta nähdään tärkeänä, että kuorossa olisi entistä enemmän nuorempia laulajia, koska Philomela tarvitsee ajankäytöllisistä syistä enemmän perheettömiä ja vielä opiskeluiässä olevia laulajia. (E-lomake 2013.)

Vuonna 2020 Philomela tulee olemaan ammattimainen ryhmä, joka seisoo sanojensa mutta ei mappien eikä nuottitelineiden takana. Kuorolla on selkeästi tunnistettava oma tyyli, brändi. Philomela näyttää innostuneelta tekemään musiikkia ja taidetta yhdessä ja se vaalii modernisoiden kansanperinteitä; se on ilmaisuvoimaisten yksilöiden ryhmä ja visuaalinen 3D-elämys – Suomen paras naiskuoro. (E-lomake 2013.)

Tällaisella tasolla Philomela toimii noin vuonna 2020; vastauksista tulee esille se, kuinka laulajat mieltävät harrastamista ja ammattilaisuutta:

- Hyvällä harrastelijatasolla tai jokseenkin ammattimaisella ainakin
- Monigenreistä ja korkeatasoista harrastekuorolaulua
- Suomen parhaisiin kuuluvana harrastuspohjaisena kuorona
- Ammattimaisesti
- Kuorolaisilta ei vaadita ammattilaisuutta, vaan tahtoa kehittyä.
- Ammattilaisuuden rajalla
- Amatööri- ja ammattilaiskenttien välimaastossa (E-lomake 2013.)

Vastaajat näkevät, että kuoron toiminta on vuonna 2020 järjestelmällistä. Yhdistyksen organisaatio on vahva, näkyvä sekä vakavarainen, ja yhdistys on ketterä instituutio, joka osaa ottaa myös rennosti. Agenttitoimisto voisi tuoda tehokkuutta keikkamyyntiin. (E-lomake 2013.)

Kuoron taiteellinen taso vuonna 2020 on yhtä korkea kuin nytkin, jopa korkeampi, niin ääniteknisesti kuin ohjelmiston vaativuudessa. Kuoro konsertoi ympäri Suomea ja tekee haastavia, laaja-alaisia ja kunnianhimoisia projekteja. Philomela on kuoro, esiintyjä, uuden musiikin esittäjä, kouluttaja, edelläkävijä ja asiantuntija, se tekee pientä ja suurta ihan laulamisen ilosta. (E-lomake 2013.) Philomela on kuoro, jolla on sellainen maine, että se tekee sellaista, mitä ei ole osattu odottaa; Philomela on virkeä kaikelle, yllättää ja saa kriitikot heräämään (Onnimanni 2013).

Vastaajat haluavat tulevaisuudessa tehdä yhteistyötä niin ulkomaisten kuorojen, yhtyeiden ja orkestereiden kuin myös säveltäjien kanssa ja esiintyä aktiivisesti sekä kansainvälisillä kuoro- että kilpailulavoilla. Myös ulkomaiset festivaalit houkuttelevat vastanneita. Laulajat näkevät Philomelan nimenomaan haluttuna esiintyjänä ulkomailla: kuoro on vahva suomalaisten naisten käyntikortti. (E-lomake 2013.)

Vuonna 2020 Philomela nähdään osana helsinkiläistä kulttuurielämää vahvemmin kuin tänä päivänä ja toivotaan, että sekä Helsingin kaupunki että helsinkiläiset osaisivat paremmin hyödyntää kuoron osaamista. Philomelan uskotaan olevan tunnetumpi myös ei-kuoropiireissä, kuorosta olisi tullut isomman yleisön kulutustuote. Odotetaan myös, että Philomela saa kutsun pääesiintyjäksi LuostoClassic-festivaalille; Luostolla ollaan oltu kaksikin kertaa, ja vierailuista on hyvät muistot. (E-lomake 2013.)

Vuonna 2020 yhdistys suunnittelee toimintaansa pidemmällä tähtäimellä kuin nykyään, esimerkiksi yhteistyöprojekteja yritysten tai television kanssa suunnitellaan kauaskantoisemmin. Philomela haluaa tehdä asioita pieteetillä. Kuorolla on pitkään kokemukseensa perustuva näkemys. Tavoitteita asetetaan ja niihin pyritään intohimoisesti ja systemaattisesti. Vääriksi todettuja toimintamalleja ei toisteta. (E-lomake 2013.)

Laulajilla on vuonna 2020 peräti sitoutumissopimukset ja henkilökohtaiset sijaiset pitemmän tauon sattuessa. Laulajat eivät voi vaihtua kovin tiuhaan, ja kuoron ytimen muodostaa pysyvä 20–30 hengen vakior ryhmä. Yhden vastaajan mielestä laulajapohjan on vuoteen 2020 mennessä täytynyt laajentua nuorempiin. Hyvällä rekrytoinnilla onkin saatu mukaan uusia huippulaulajia. Tähän on varmasti vaikuttanut myös se, että vuonna 2020 kuorolla on kiinnostavuutta ylläpitävä medianäkyvyys. (E-lomake 2013.)

Vastaajien mukaan vuonna 2020 raha ei enää olisi kompastuskivi, vaan kuorolla olisi taloudellinen taustayhteisö tai suursponsori. Kenties jokin mieletön tähti ikivieraana joulukonserteissa voisi taata rahavirran. Tai olisiko Philomelalla jopa ikioma kuorohitti? Rahan myötä olisi mahdollista panostaa kuoron persoonallisuuden pohjalta järjestelmälliseen markkinointiin ja mainontaan. Jos rahaa olisi, kuoro voisi palkata tuottajan tai managerin hoitamaan markkinointia, yritysytteistyötä ja apurahojen hakemista. (E-lomake 2013.) Tuottaja valitsee keikkatarjouksista hulluimmat ja parhaat, suunnitellusti. Aivan kaikkea kuoro ei ota vastaan. (Onnimanni 2013.)

Vuonna 2020 Philomela toimisi edelleen amatöörinä mutta sillä olisi ammattimaiset puitteet. Lavapresenssi olisi kunnossa, koska erilaiset kouluttajat tulisivat ja kertoisivat, miten pitää olla ja miltä näyttää. Philomelan toiminta olisi monipuolista, mutta laulajissa säilyisi silti tietty amatööri-intohimo. Kuoro laulaisi edelleen ilman palkkaa, koska jos saa palkkaa, leipääntyy. Palkka tulee kokemuksina, koulutuksina, etuina, matkoina, ilmaisun lisääntymisenä. Laulajan olisi edelleen onni olla juuri tässä ryhmässä, tällais-

ten ihmisten kanssa. Laulaja oppisi koko ajan uutta teosten ja lavan kautta, ja hänen äänestään löytyisi paljon erilaisia värejä. (Onnimanni 2013.)

Philomela olisi kerran vuodessa kymmenen päivän kiertueella jossain ulkomailla – mieluiten siellä, missä on aurinkotakuu. Kuorolla olisi neljä loppuunmyytyä joulukonserttia Suomen suurimmissa kirkoissa ja niiden lisäksi ”the” kevätkonsertti loppuunmyydyssä Musiikkitalossa. Näiden vakiokonserttien lomaan mahtuisi musiikkiteatterikeikkoja. Ja kaikki konsertit myytäisiin loppuun lipunmyynnin aloituspäivänä, koska vuonna 2020 Philomela on instituutio. Yleisö haluaa tulla kuoron konserttiin ja se tietää, mitä Philomela on. Kuorolla on oma, vakituinen, rakastava kuulijakuntansa. (Onnimanni 2013.)

Kuorolaiset näkevät myös erilaisia uhkia vuoteen 2020 mennessä. Lähes puolet vastaajista on huolissaan nykyisen taiteellisen johtajan jaksamisesta, johtajuuden ja jopa koko toiminnan jatkuvuudesta.

- Johtajan vaihtuminen ja siihen liittyvät ongelmat.
- Johtaja haluaa jäädä eläkkeelle – en osaa ajatella ketään muuta suomalaista kuoronjohtajaa Philomelalle.
- Kuoro hajoaa, jos johtajavaihdos tulee eteen ja aiheuttaa erimielisyyttä.
- Johtaja väsy.
- Mistä uusi johtaja? (E-lomake 2013.)

Monet huolehtivat myös laulajien pysyvyydestä.

- Laulajien vaihtuminen ja siihen liittyvät ongelmat.
- Etenkin kokeneet kuorolaiset kyllästyvät ohjelmistoon, joka ei ole riittävän haastavaa.
- Kuoro jämähtää ja jopa taantuu jäsentensä mukana.
- Linjattomuus, suunnan puuttuminen ja keskittyminen kevyeen musiikkiin syövät uskottavuutta ja karkottavat parhaat laulajat kunnianhimoisempiin kuoroihin.
- Liian suuri jäsenmaksu > nuoret kyvyt menetetään > keski-ikä nousee liian korkeaksi.
- Laulajien burnout
- Jaksavatko laulajat sitoutua? (E-lomake 2013.)

Laulajat näkevät tulevaisuudessa paljon samoja ongelmia kuin tänä päivänä; vastaajia mietityttää liian kireät aikataulut ja tavoitteet, liian myöhään aloitettu ja tehoton harjoittelu sekä harjoitusilmapiirin muuttuminen pingottuneeksi. Näiden myötä musiikillinen taso laskee ja kuoro esittää konserteissaan keskeneräistä materiaalia. Kuoro ei saisi olla liian omahyväinen eikä se saisi päästää tasoaan laskemaan. Uusia, vaativia haasteita ei pitäisi pelätä. Kuoron on kyettävä uudistumaan. (E-lomake 2013.)

Tuntemattomaksi jääminen on uhka, joten mediakentällä pitää erottua paremmin ja näkyvyyttä pitää rakentaa määrätietoisesti. Toisaalta markkinoilta tuleva kysyntä voi nousta niin suureksi, ettemme pysty siihen vastaamaan, koska emme kykene kuitenkaan toimimaan riittävän ammattimaisesti. (E-lomake 2013.)

#### 6.4 Kuinka haluttu tulevaisuus saavutetaan

Monen mielestä kuoro on oikealla tiellä esittäessään Suden aikaa, Kädetöntä neitoa ja Naisen muotoista; ne ovat kaikki hyvin omaleimaisia. Uutta pitää rohkeasti kokeilla edelleen, rajoja etsiä ja niitä ylittää. Liiallinen omaperäisyys saattaa tosin karkottaa yleisöä. Tarvitaan kuitenkin jatkuvasti juuri tälle kuorolle tehtyä, uutta ohjelmistoa. Kokonaisvaltaista taiteellista ilmaisua on pidettävä yllä. Mennään esiintymään urbaaneihin ympäristöihin, joissa kuorot eivät aiemmin ole kuljeksineet – konsertti vaikkapa hylätysssä tunnelissa. Tehdään tempauksia, ollaan mediahakuisia ja pyritään lisäämään näkyvyyttä Suomen kuoromaailmassa. Naiskuoroilmaisuuksiin on keksittävä yhä uusia tapoja, mutta omaa brändiä ja vahvuusaluetta, suomalaista kansanperinnettä, ei pidä unohtaa. Kuorolaisia on kannustettava toimimaan rohkeasti omina persooninaan unohtamatta ryhmän yhteyttä. (E-lomake 2013.)

Philomelan arvojen mukaan kuoron jokainen laulaja ottaa henkilökohtaisen vastuun itsestään laulajana, esiintyjänä ja ryhmän jäsenenä. Nyt saatujen vastausten mukaan henkilökohtainen vastuu kasvaa sillä, että vastuuta annetaan ja sitä edellytetään. Harjoituksista ei saa lintsata, stemmoja pitää opetella myös itsekseen ja jopa käydä laulutunneilla. Sooloja pitäisi kierrättää ja jokaisella laulajalla olla oma vastuualue. Vastuu voisi olla jossain mielessä kiertävä: kaikkien ei tarvitsisi osallistua aivan kaikille keikoille. (E-lomake 2013.)

Kuoro toivoo avoimuutta ja kunnioitusta, laulajien arvostamista. Inhimillisyys toteutuu, kun kuoron asenne on hyväksyvä, ja kuoro huolehtii itsestään ja laulajistaan. Kaikki

lähtee kanssaihminen kunnioittamisesta ja huomioimisesta. Kuoron sisällä ilmenevistä vaikeista asioista on keskusteltava rohkeasti ja avoimesti. Vastauksissa kannatetaan myös sellaista, että noin kerran vuodessa kuoron johto sekä stemmaviskaalit antaisivat kullekin laulajalle henkilökohtaista palautetta edistymisestä. Johdon pitää ylipäätään nähdä toiminnan epäkohdat ja pystyä antamaan tarvittaessa palautetta. (E-lomake 2013.)

Philomela voisi enemmän avautua ulospäin, oppia enemmän muilta kuoroilta ja taide-muodoilta, kuunnella ja tarkkailla. Kuoro voisi lähteä laulamaan esimerkiksi vanhainko-teihin ja vankiloihin, köyhien ja vammaisten keskuuteen. Tarvitaan uusia monitaiteelli-sia kokeiluja ja yhteistyökumppaneita. Voitaisiin tehdä lauluiskuja julkisille paikoille ja tarjoutua rohkeasti esiintymään myös suurissa tilaisuuksissa, kuten urheilutapahtumis-sa. (E-lomake 2013.)

Suurin osa laulajista kannattaa ulkopuolisen äänenmuodostajan palkkaamista lähivuo-sina. Äänenmuodostaja voisi vastaajien mukaan edesauttaa yhtenäisemmän soundin kehittämistä; yhtä lukuun ottamatta kaikki e-lomakkeelle vastanneet ovat sitä mieltä, että tällaista koulutusta pitäisi tarjolla olla. Äänenmuodostajan antama koulutus olisi monipuolista; hän voisi opettaa eri tyylejä, klassista, poppia, kansanlaulutyyliä, aina riippuen harjoiteltavasta materiaalista. Kouluttaja voisi antaa myös yksilöllistä ohjausta, ainakin niille, jotka sitä haluavat. Jos kuoro järjestäisi tällaista koulutusta, se edesaut-taisi yhteisen linjan löytymistä. Äänenmuodostusoppia pitäisi saada säännöllisesti; vas-taajien ehdotukset vaihtelevat akselilla ”aika-ajoin – ainakin leireillä – kerran kaudessa – kerran kuussa”. (E-lomake 2013.)

Onnimannissa kuultua: säännöllisesti pidettävällä ääniklinikalla selvitettäisiin, laulaako kuorolainen oikeassa stemmassa, miltä hänestä itsestään tuntuu, haluaisiko hän laulaa korkeampaa vai matalampaa stemmaa, mitkä ovat hänen tunnelmansa konsertin jäl-keen (Onnimanni 2013). Ja Kantissa: ”Kuoron yhteissoundi on makee, mutta siellä on sellaista turhaa lapsenomaisuutta äänissä... vireongelmaakin ilmenee... voisimme olla vielä vähän parempia, jos tapahtuisi pieni napsahdus teknisesti tiedostavampaan suun-taan” (Kantti 2013).

Äänenmuodostaja voisi harjoituttaa kuoroa stemmoittain. Laulajien voisi olla helpompi ottaa näissä tilanteissa vastaan myös kritiikkiä, koska se tulisi kuoron ulkopuoliselta asiantuntijalta, ja tämän myötä stemma voisi ratkaisevalla tavalla kulkea kohti entistä

parempaa yhtenäisyyttä. Kuorolaulajan taitoa on se, että laulaja hahmottaa oman äänensä osana kokonaisuutta. (Kantti 2013.)

Kaikki e-lomakkeelle vastanneet kannattavat äänenmuodostajan lisäksi myös muiden ulkopuolisten kouluttajien (esiintyminen, ilmaisu, laulutekniikka, säveltapailu) käyttämistä, ainakin periaatteessa. Ehkä kuoroon tulevilla pitäisi kuitenkin jo olla säveltapailun perustaidot hallussaan? Kaksi muistaa mainita, että tämäkin toiminta vaatii kuorolta taloudellisia resursseja, ja lisäksi yksi vastaaja selvästi ilmaisee, ettei halua itse maksaa tällaisesta mitään lisämaksua. Koulutukset olisivat motivoivia, ja niiden myötä kuoro todella voisi edistyä. (E-lomake 2013).

Laulajat ovat vahvasti myös sitä mieltä, että ulkopuolisia asiantuntijoita (koreografi, ohjaaja, konsultti, säveltäjä, sovittaja, muusikko, kapellimestari) pitäisi hyödyntää Philomelan toiminnassa (e-lomake 2013). ”Minusta tämän kuoron vahvuus on juuri siinä rohkeudessa, että kokeillaan kaikkea uutta, meille vielä tuntematontakin. Silloin ulkopuolisilla asiantuntijoilla on tärkeä rooli asioiden omaksumisessa.” (E-lomake 2013.) Suurin osa vastaa, että asiantuntijoita olisi hyvä käyttää tarpeen mukaan. Tarve tulee useimmiten esille jonkin tietyn konsertin yhteydessä, ja silloin voisi käyttää koreografiaa tai ohjaajaa. Ilman ohjaajaa kuoron yltödemokraattisuus joskus tuottaa ongelmia. Säveltäjät ja sovittajat tuovat näkemyksillään tukea uusien kappaleiden opetteluun ja antavat teoksille suuntaa ja energiaa. He antavat musiikille lisäarvoa, ja heidän vierailunsa tuovat piristävää vaihtelua, mikä tekee harjoittelusta mielenkiintoista. (E-lomake 2013.) Ulkopuolisia asiantuntijoita ja kouluttajia käytettäisiin nimenomaan tekniikan tai jonkin muun erityisseikan parantamiseksi, ja taiteellinen johtaja huolehtisi sitten oman näkemyksensä mukaan kuoron kokonaissoundin kehittämisestä (Kantti 2013).

Jos Philomela haluaa näyttää kauniilta ja tyylikkäältä sekä edustavalta ja modernilta, sen on myös panostettava esiintymisasuihinsa. Kuoro on esiintyessään käyttänyt jomon vuoden ajan mustaa, täyspitkää kotelomekkoa. Mekon kanssa käytetään sini-vihreää boleroa sekä kuorolle tilauksesta valmistettua hopeista kaulakorua. Kukin laulaja on maksanut kokonaisuudesta yhdistykselle pantin, jonka saa takaisin jättäessään kuoron. Kotelomekon lisäksi on viime vuosina esiinnytty asuissa, jotka kuorolaiset ovat itse itselleen hankkineet ja kustantaneet. Asujen tyylit ja värit on yhteisesti määritelty. Myös Suden ajassa ja Kädettömässä neidossa laulajat käyttävät omia, tarkoin koodattuja vaatteitaan. Lahden Muotoiluinstituutin opiskelija on syksyllä 2011 suunnitellut kuo-



rolle uuden asun, jonka tuotantoa ei ole vielä käynnistetty. Vaateasia herättää herkästi keskustelua, joten se oli esillä myös e-lomakkeella ja työpajoissa.



Kuva 8. Philomela Taieissa 2009 (Kuva: Philomela ry).

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että voimassa ollut käytäntö on ollut toimiva; varsinaisesta kuoropuvusta, jota ei ole lupa käyttää kuoron ulkopuolella, maksetaan pantti, ja muut, erikoiskoodatut asut, kukin voi kustantaa itse, kunhan asujen määrä pysyy kohtuudessa. Montako erilaista asua siis olisi hyvä olla käytössä? Vastauksista voisi vetää tällaisen johtopäätöksen: yksi virallinen ja 2–4 epävirallisempaa, laulajan persoonaan sopivaa, lisäksi Suden ajan ja Kädettömän neidon asut. (E-lomake 2013.) Kantin keskustelijoiden ehdotus oli, että kuoro järjestäisi jäsenilleen tilaisuuksia, joissa kuorolaiset keskenään vaihtelisivat valkoisia, mustia, punaisia ja turkooseja vaatteita ja asusteita (Kantti 2013).

Mitä mieltä vastaajat ovat uuden, meille jo suunnitellun asun käyttöön ottamisesta?

- En ole täysin vakuuttunut uudesta asusta, vaikuttaa liian aikaan sidotulta.
- En ole varma, onko asu tarpeeksi hyvä.
- En koe tarpeelliseksi.
- Asun hankkimista lykätään, kunnes taloudellinen tilanne on parempi.
- Vanha kotelomekko riittää.
- Uusi asu tuo toivomaamme uutta, ajatonta ilmettä.
- Uusi asu tarvitaan, koska mustat kotelomekot ovat kuluneet.
- Olisi jo aika saada uusi, virallinen, yhtenäinen asu. (E-lomake 2013.)



Kuva 9. Philomela Light (Kuva: Petteri Kittinen).

Oleellinen osa Philomelan toimintaa on esiintyä pienryhminä tilauskeikoilla. Suhtautuminen tähän toiminnan osaan on ensi sijassa positiivista – tällaisin luonnehdinnoin:

- Toimivaa
- Kehittävää
- Hyvä juttu näkyvyyden ja talouden kannalta

- Arvokasta esiintymiskokemusta
- Tuottaa lisäkontakteja.
- Ihan ok, jos keikkamäärät pysyvät kohtuullisina.
- Hyvä, että kaikkien ei tarvitse osallistua. (E-lomake 2013.)

Negatiivistakin siinä nähdään:

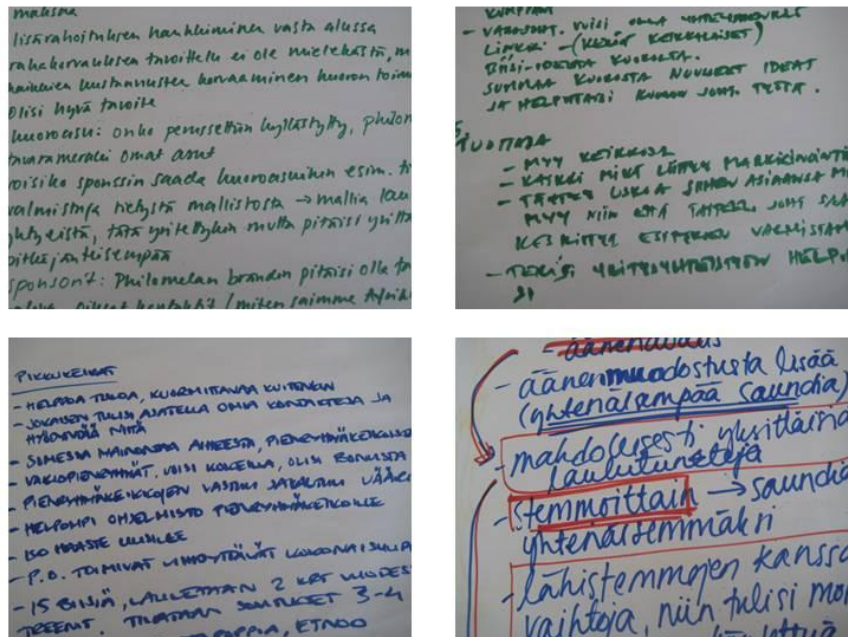
- Välillä ahdistavaa, stressaavaa
- Kuormittavaa; miksi kaikki keikat koskevat kaikkia laulajia?
- Osallistuminen epätasapuolista (E-lomake 2013.)

Kehittämistarpeita:

- Toimintaa pitäisi järkevöittää, helpompia kappaleita keikoille.
- Keikkalistalle 10–20 biisiä, joita esittäisivät 4-, 6- tai 8-henkiset ryhmät.
- Organisoitukaamme ja markkinoikaamme paremmin.
- Toiminta on minimaalista; oppia otettava muilta, asian ihailtavasti hoitavilta kuoroilta. (E-lomake 2013.)

Lähes kaikki vastaajat kannattavat keikkakohtaista pienryhmärakennetta, jonka mukaan ryhmä kerätään erikseen jokaista keikkaa varten. Osallistumisvastuu ei saa kuitenkaan kaatua aina samojen laulajien niskaan. (E-lomake 2013.) Joidenkin Kantissa keskustelleiden mielestä pienryhmäkeikkojen kappaleista pitäisi sopia jo kauden alussa, ja näille lauluille pitäisi pyhittää muutamat harjoitukset kausittain (Kantti 2013).

Joulun alla kullakin laulajalla voisi olla tiedossaan lista sellaisista joululauluista, joista potentiaalinen keikkatilaaja voisi valita muutaman esitettäväksi tilaisuudessaan. Systemi edistäisi kaikkien kuorolaisten kautta tapahtuvaa pikkukeikkamarkkinointia. Kuorolaisilla voisi myös olla käytössään hallituksen laatima keikkapalkkiohinnasto. (Kantti 2013.)



Kuva 10. Puheenjohtajien muistiinpanoja (Kantti 2013; Kuva: Maijastiina Kailio).

Kolmen vastaajan kanta kuoron konserteissa vieraileviin artisteihin on selkeä "ei" (e-lomake 2013). Pienellä varauksella: "Saamani palaute on aina ollut, että lisää Philoa, vähemmän vieraita. Eri asia, jos tehdään laajempaa yhteistyötä (esim. Kähärä)" (e-lomake 2013). Muutamat vastustajat kannattavat vain kuoron omien rivien solistien käyttämistä (e-lomake). Suurin osa kuitenkin suhtautuu vieraileviin tähtiin positiivisesti. Vastausta perustellaan tai sille annetaan reunaehdoja:

- Välillä voisi ollakin, bonuksena kiva joskus.
- Vierailijat tuovat tarvitsemaamme näkyvyyttä ja he voivat vetää salin täyteen.
- Artistista riippuen
- Vierailija vain perustelluista syistä
- Jos vierailija pitää olla, se voisi mieluiten olla jokin toinen kuoro. (E-lomake 2013.)

Naisia	Miehiä	Ryhmiä tms.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eija Ahvo</li> <li>• Chisu</li> <li>• Johanna Iivanainen</li> <li>• Johanna Juhola</li> <li>• Maria Kalaniemi</li> <li>• Anna-Mari Kähärä</li> <li>• Mariska</li> <li>• Laura Närhi</li> <li>• Sara Puljula</li> <li>• Aija Puurtinen</li> <li>• Mari Rantasila</li> <li>• Soila Sariola</li> <li>• Suvi Teräsniska</li> <li>• Milla Viljamaa</li> <li>• Soile Voima</li> <li>• Essi Wuorela</li> <li>• Maria Ylipää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timo Alakotila</li> <li>• Elastinen</li> <li>• Gracias</li> <li>• Ilkka Heinonen</li> <li>• Pentti Hietanen</li> <li>• Jori Hulkkonen</li> <li>• Kerkko Koskinen</li> <li>• Pekka Kuusisto</li> <li>• Heikki Laitinen</li> <li>• Vesa-Matti Loiri</li> <li>• Marzi Nymän</li> <li>• Paleface</li> <li>• Kimmo Pohjonen</li> <li>• Iiro Rantala</li> <li>• Mikael Saari</li> <li>• Riiko Sakkinen</li> <li>• Petteri Sariola</li> <li>• Juha Tapio</li> <li>• Lauri Tähkä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Club For Five</li> <li>• Niillas Holmberg &amp; Roope Mäenpää</li> <li>• Putouksen hahmot</li> <li>• Rajaton</li> <li>• Tero Saarinen Company</li> <li>• UMO Jazz Orchestra</li> <li>• Eri tyylien edustajia</li> <li>• Eturivin artistit Suomesta ja maailmalta</li> <li>• Joku performanssitaiteilija</li> <li>• Jousiyhtye joulu- tai pääsiäiskonsertteihin</li> <li>• Laulaja Rajattomasta</li> <li>• Me naiset -lauluyhtye</li> </ul>

Kuvio 6. Ehdotuksia artistivieraiksi (E-lomake ja Onnimanni 2013).

Kahdeksan vastaajaa sanoo, että kuoron ohjelmiston pitäisi sisältää kansan- tai etnomusiikkia, ja peräti yhdeksän korostaa suomalaisuutta. Monen mielestä musiikin olisi oltava monipuolista. Oman brändin pitäisi silti korostua, meidän on erotuttava muista kuoroista. Improvisaatiota olisi hyvä hyödyntää. Ohjelmisto voisi vaihdella klassisesta musiikista poppiin ja jazz-läpileikkauksiin; on hyvä olla avoin kaikelle. Laaja skaala saattaisi kuitenkin asettaa vaatimuksia laulajien äänenkäytölle. (E-lomake 2013.)

Ainakin näiden musiikkia halutaan esittää: Ismo Alanko, CMX, Sanna Kurki-Suonio, Anna-Mari Kähärä, Mia Makaroff, Päivi Ojanperä (philomelalainen), Pohjannaula, Aija Puurtinen, suomalainen miessäveltäjä, Tellu Turkka ja Vesterinen. Kuorossa laulavan Tuuli Puhakan sovituksia kaivataan lisää. (E-lomake 2013.)

Ohjelmistoon kaivataan yksinkertaisesti uutta. Uuden opettelu kehittää kuoroa ja motivoi etenkin pitkään kuorossa laulaneita. Korostetaan erityisesti sitä, että uutta ohjelmistoa on opeteltava säännöllisesti. Ohjelmiston osalta ei saisi taantua eikä samaa ohjelmistoa saisi tyytyä esittämän liian usein. Toisaalta myös vanhoja kappaleita on pidettä-

vä ohjelmistossa ja niitä on jaksettava laulaa, koska yleisö haluaa niitä kuulla. (E-lomake 2013.) Kantissa korostettiin suomen kielen tärkeyttä: muuta kuin suomen kieltä laulaessa käy helposti niin, että ilmaisu kärsii vieraan kielen vaatiessa liikaa keskittymistä (Kantti 2013).

Onnimannin keskustelijat haaveilivat siitä, että Philomela tekisi levyn, joka löisi itsensä läpi soittolistoilta. Mutta koska kuorolaulu ei ole mediaseksikästä, niin miten kuorohitti tehdään? Tarvitaanko kumppaniksi joku jo valmis tähti, jonka taustalla Philomela pääsisi etenemään? Miten kuoron voisi paketoida niin, että paketti antaisi yleisölle mielikuvan ensi sijassa musiikista, ei kuorolaulusta? Toisaalta Philomelan valtti on olla kuulumatta mihinkään tiettyyn valmiiseen lokeroon, vaan ainoastaan omaansa. Juuri tämän persoonallisuuden kautta saattaa jonain päivänä tapahtua läpimurto. (Onnimanni 2013.)

Onnimannissa kaivattiin Philomelan ohjelmistoon klassista musiikkia ja säveltäjäniminä mainittiin muun muassa Hildegard von Bingen, Mozart, Palestrina ja Vivaldi. Jos kuoro tekisi yhteistyötä vaikkapa kamariorkesterien kanssa, se pääsisi enemmän kosketuksiin klassisen musiikin yleisön kanssa, joka huomaisi, että myös naiskuoro on aivan oikea instrumentti eikä mikään köyhä sekakuoro. (Onnimanni 2013.) Kantissa muisteltiin kuoron nunnaesiintymisiä Sound of Musicissa: ”Olis hienoa, jos olis toinen tollanen juttu, se tois näkyvyyttä, lähtisin tukka ojossa” (Kantti 2013). Voisimme tarjota itseämme vaikkapa Suomenlinnaan Ryhmäteatterin näytelmään – ohjaaja voisi olla innoissaan saadessaan käyttöönsä 30 naista (Kantti 2013).

Yli 90 % vastanneista on sitä mieltä, että kuoron on hyvä olla mukana hyväntekeväisyystoiminnassa, ainakin jonkin verran tai silloin tällöin. Painavimmat perustelut ovat näkyvyys ja uudet kontaktit. Muutaman mielestä kuoron ei itse pidä järjestää hyväntekeväisyyskonsertteja, vaan vain osallistua muiden tilaisuuksiin. (E-lomake 2013.) ”Tarvitsemme rahaa, ja hyväntekeväisyys näyttää helposti akkain hömpältä, valitettavasti” (e-lomake 2013). Näiden kanssa yhteistyötä ehdotetaan tehtäväksi: Amnesty International, HelsinkiMissio, Lastenklirikoiden Kummit, Naisten Pankki, naisiin ja lapsiin keskittyvät järjestöt, Pelastakaa Lapset, Plan, Punainen Risti, Suomen luonnonsuojeluliitto, Suomen UN Women, UNICEF, Veikko ja Lahja Hurstin Laupeudentyö ja WWF. (E-lomake 2013.)



Philomela on osallistunut moniin kilpailuihin ja menestynyt niissä. Philomelan merkittävimpanä kilpailumeriittinä voitaneen pitää Tampereen Sävelen kuorokatselmuksesta saadut kolme kultaleimaa ja Grand Prix vuonna 2001. Kilpailuihin osallistumista pidetään hyvin tärkeänä, koska yhtä lukuun ottamatta kaikkien e-lomakkeelle vastanneiden mielestä kilpailuihin pitäisi osallistua. Vastaajien mukaan kuoro kaipaa kilpailua, ja kuoron taso olisi pitkästä aikaa hyvä testauttaa. Kilpaileminen on kehittäväää, se edistää ilmaisua. Kilpailuun valmistautuminen on hyvä tavoite ja se antaa harjoittelulle selkärangaa. Kilpailla pitäisi nimenomaan ulkomaille, mutta kilpaileminen ei kuitenkaan saa synnyttää suurta stressiä eikä kiirettä. (E-lomake 2013). Kantissa todettiin, että kilpailemaan valmistautuessa musiikkiin suhtaudutaan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin, joten kilpailuun osallistuminen olisi hyvin terveellistä. Kilpailu myös hitsaa laulajat yhteen. Keskustelijoiden mielestä kilpailussa mukana oleminen on jotain aivan erityistä, ja olisi hienoa, jos myös sellaiset kuorolaiset, jotka eivät olleet Philomelassa mukana vielä vuonna 2001 Tampereella, voisivat saada niitä kokemuksia, joita kilpailu parhaimmillaan voi antaa. (Kantti 2013.) Kaudella 2012–2013 Philomelassa laulaa 12 sellaista, jotka olivat mukana jo kesällä 2001.

Ulkomaille Philomela suuntasi ensimmäisen kerran vuonna 1989, kilpailemaan Italiaan ja Unkariin. Sen jälkeen on tehty 23 matkaa; vuodesta 1994 vuoteen 2003 keskimäärin yksi matka vuodessa ja 2004–2011 vaihdellen yhdestä kahteen matkaa vuodessa. Vuonna 2012 ei matkustettu. Matkojen kesto on vaihdellut muutamasta päivästä noin kahteen viikkoon.

Oletan, että kuoro edelleen haluaa matkustaa, ja siksi kysyin, kuinka usein ja kuinka pitkäksi ajaksi kuoron pitäisi matkustaa ulkomaille. Kysymyksen asettelu ei antanut sijaa sille, että kuoro ei matkustaisi ollenkaan.



Kuvio 7. Kuinka usein olisi hyvä matkustaa ulkomaille?

Yllä olevan kuvion mukaan 14 vastaajaa (58,3 %) kannattaa viime vuosien mukaista tahtia, jonka mukaan matkalle lähdettäisiin kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Kahden (8,3 %) mielestä riittää matka kerran kahdessa vuodessa, ja viiden (20,8 %) mukaan matkoja voisi tehdä vaihdellen, vuoden tai kahden vuoden välein. Joidenkin laulajien osallistumista matkoille haittaa perhe- ja työtilanteet. (E-lomake 2013.)

E-lomakkeella pyydettiin ottamaan kantaa siihen, miten kuoron harjoitustyöskentelyä voisi edistää. Useimmin vastauksissa tulevat esiin nämä sanat: ”Puhetta vähemmän, laulua enemmän” (e-lomake 2013). Harjoituksia pitäisi yleisesti jämäköittää, harjoituksissa pitää keskittyä olennaiseen. Täsmällisyyteen ja tehokkuuteen toivotaan kiinnitetävän entistä enemmän huomiota, samoin harjoitusten suunnitelmallisuuteen. Suunnitelmallisuus tarkoittaa muun muassa sitä, että harjoituksissa laulettavista ja ulkoa opettavista lauluista tiedotetaan etukäteen ja ajoissa kuorolaisille. Ennakkoon annettua aikataulua pitäisi myös noudattaa. Taiteellisen johtajan pitäisi tutustua uuteen nuottiin ja jakaa stemmat oikeille riveille jo ennen harjoituksia. Stemmajaot voisivat myös olla kaikkien nähtävillä netissä. Laulajien sitoutumista korostettiin; pitää voida edellyttää kunnioitusta yhteisen ajan käyttöä kohtaan. (E-lomake 2013.)

Laulujen kypsymiselle ja hiomiselle pitää antaa aikaa. Hallitus, johtaja ja kuorolaiset tekevät yhteistyötä musiikillisen linjan johdonmukaistamiseksi, ja ohjelmistoa uudistetaan ja monipuolistetaan rohkeasti. (E-lomake 2013.) Kuoron ja taiteellisen johtajan



vuoropuhelua voisi helpottaa se, että laulajat kertovat musiikilliset huolensa stemmaviskaaleille, joita on neljä, ja jotka sitten kävisivät hankalia kohtia johtajan kanssa läpi. Tälläkin tavalla säästettäisiin kallista, yhteistä harjoitusaikaa. (Onnimanni 2013.)

Yhteisissä harjoituksissa kuoron voisi ajoittain jakaa harjoittelemaan pienemmissä ryhmissä. Tärkeänä pidetään sitäkin, että laulajat harjoittelisivat kappaleita myös kotona, omalla ajallaan, koska monet haluaisivat keskittyä harjoituksissa enemmän yhteis-soundin ja harmonian hiomiseen. Säännöllistä pienryhmäharjoittelua kuorolaiset eivät toivo, stemmaharjoitukset riittävät. Näille harjoituksille voisi tosin olla jokin minimimäärävelvoite. (E-lomake 2013.) Onnimannissa muistettiin myös mainita, että yhteisissä harjoituksissa tehdyt äänitteet, jotka nykyään ovat kaikkien saatavilla kuoron omalla, salatulla verkkosivustolla, ovat osaltaan paljon helpottaneet uusien laulujen kotiharjoittelua. (Onnimanni 2013.)

Onnimannissa pohdittiin, voisiko Philomelassa soveltaa tapaa, jota käytetään eräässä toisessa kuorossa: läsnäoloa harjoituksissa seurataan tarkasti, ja jos jollain kuorolaisella on liikaa poissaoloja, hänet asetetaan kokeeseen, jolla testataan harjoitteilla olevan teoksen osaamisen tasoa. Tällainen tapa asettaa laulajille melkoisia paineita, mutta saa myös tuloksia aikaan. (Onnimanni 2013.)

Uutta genreä opeteltaessa voisi useammin ottaa avuksi kyseisen genren asiantuntijan, jonka tuella uusi teos saisi tuulta siipiensä alle. Näin eteneminen olisi varmempaa ja joutuisampaa. (Onnimanni 2013.) Kantissa puhuttiin siitä, että vanhat koreografiat pitäisi opettaa uusille laulajille jonkun varmasti autoritäärisen henkilön johdolla – ei ole hyvä, että ohjeita antavat vain vanhat laulajat, kuiskutellen ja ohimennen, kukin oman muistinsa mukaan. (Kantti 2013.)

Kantin työpajan mukaan sekajärjestyksessä harjoitteleminen ja laulaminen edistävät vastuun ottamista omasta stemmasta. Ei ole hyvä, että laulaja tottuu laulamaan vain ja ainoastaan yhden ja saman laulajan vieressä. Ja vaikka harjoituksilta odotetaan tehokasta työn tekemistä, pitää muistaa, että harjoitukset ovat myös hyvin sosiaalinen tapahtuma. Tehokkuuden ja sosiaalisuuden kultainen keskitie pitäisi löytää ja sitten kulkea sitä pitkin. (Kantti 2013.)

Leiri on Kantissa käytyjen keskustelujen perusteella oiva muoto keskittyä kunnolla harjoitteluun ja teosten hiomiseen sekä myös kuoron yhteisöllisyyden rakentamiseen. Lei-

reja saisi mieluusti olla kaksi toimintakauden aikana, syyskuussa ja tammikuussa. Leirillä voisi myös olla ulkopuolisen antamaa äänenmuodostusopetusta ja äänenhuoltoa. Uusia laulajia otettaisiin kuoroon vain kerran vuodessa nimenomaan alkusyksystä ennen leiriä – näin tuoreimmat pääsisivät sujuvasti mukaan toimintaan syysleirin kautta. (Kantti 2013.)

Onnimannissa todettiin, että on hienoa tehdä elävien ja suomalaisessa musiikkielämässä vaikuttavien säveltäjien ja muusikoiden kanssa töitä. Tulevaisuudessa voisi tulla kyseeseen sellainen malli, jossa johtajavastuu jonkin projektin osalta jaettaisiin kuoron taiteellisen johtajan ja vierailevan konsultin – säveltäjän tai kuoronjohtajan – kesken; nämä molemmat yhdessä ja harjoitusajan jakaen valmentaisivat kuoron konserttia varten. Tämä olisi tyylikäs ja korrekti tapa antaa Philomela-instrumentti muidenkin mestareiden kokeiluareenaksi – kuoron strategian mukaisesti. (Onnimanni 2013.)

Useimpien mielestä nimenomaan stemmaviskaali on se, jonka pitää perehdyttää uusi laulaja kuoron toimintatapoihin. Viskaalien rinnalla voisi olla myös kummi tai tutor, jolta aloittavan laulajan olisi mahdollista kysellä mitä tahansa maan ja taivaan väliltä ja joka toimisi tukikeppinä harjoitustilanteissa. (E-lomake 2013.) Kummiutta pidettiin ainakin jossain määrin hyvänä ideana myös Kantissa käydyissä keskusteluissa. Toisaalta arveltiin, että on paljon uuden laulajan omasta persoonasta kiinni, tarvitseeko hän kummi. Laulaja joutuu joka tapauksessa opettelemaan myös tietynlaista itsensä tyrkyttämistä; hän ei voi vaan odottaa, että joku tulee hänet hakemaan mukaan milloin missäkin tilanteessa. Uusia laulajia pitäisi ottaa kuoroon vain kerran vuodessa, mieluiten syyskauden alussa. Ryhmytykseen, luottamuksen synnyttämiseen ja sen kasvattamiseen menee kuitenkin runsaasti aikaa ja voimia varsinaisen asian, laulamisen, lisäksi. (Kantti 2013.)

Uusille laulajille annettaisiin heti kuoroon tullessa lista tärkeistä ja ohjelmiston keskiössä olevista lauluista sekä mainittujen laulujen nuotit, samoin tervetuliaisesite, jossa kerrotaan kuoron toimintatavoista ja vaikkapa historiasta. Tulokkaille voisi muutaman kerran kaudessa pitää vain heille suunnattuja treenejä. Kokelaiden kotouttamiseen pitää panostaa, tulokkaat on huomioitava yksilöinä ja ihmisinä. Uudet laulajat ovat osa jatkuvaa kehitystä. Myös tuoreimpia laulajia voi sitouttaa antamalla heille vastuutehtäviä. (E-lomake 2013.) Kantissa mainittiin, että kuorossa on paljon hiljaista tietoa ja sanattomia sopimuksia. Nämä eivät heti avaudu uusille laulajille, koska niistä ei ”muiste-

ta” kertoa. Tämä voi aiheuttaa uusille yllättäviä, hankalia tilanteita, joskus jopa aivan esiintymisen kynnyksellä. (Kantti 2013.)

Kantin keskustelijoiden mielestä on hyvä, että kuoron ikähaitari on laaja, 20–50 vuotta. Jos kaikki olisivat 25–35-vuotiaita, rakenne olisi liian haavoittuva – liian paljon synnytyksiä olevia naisia. Tällä hetkellä kuorossa on tasaisesti niitä, joilla ruuhkavuodet ovat vasta tulossa, niitä, joilla ne ovat meneillään ja niitä, joiden osalta ne ovat jo ohi. Toivotaan kuitenkin, ettei vallan mummouduta, vaan että nuoriakin laulajia tulee koko ajan sisään. (Kantti 2013.) Kuoron keski-ikä on juuri nyt runsaat 35 vuotta, ja iät vaihtelevat 24:stä 56:een.

#### 6.5 Harrastajakuorosta ammattikuoroksi – ammattimainen harrastaminen

E-lomakkeella kysyttiin, pitäisikö kuorossa laulamista saada palkkaa. Yleisin vastaus on tämänsuuntainen: ”Ei. Philomela on harrastus, ja palkkatyö on muualla” (e-lomake 2013). Kielteistä kantaa perustellaan jälleen kerran myös sillä, ettei kuorolla ole tällaiseen riittävästi rahaa, ja useimpien mielestä hyvä korvaus harrastajalle on se, että toimintaan sisältyvät matkat, koulutukset ja juhlat ovat kuorolaisille edullisia tai mahdollisuuksien mukaan jopa ilmaisia. Pienryhmäesiintymisiin osallistuville voisi korvamerkitä osan keikkatuotoista ja antaa tähän merkintään perustuvia alennuksia ulkomaanmatkoista. (E-lomake 2013.)

Kantin työpajaan osallistuneiden mukaan palkallisuus muuttaisi harrastuksen luonnetta oleellisesti. Ihmiset kenties sitoutuisivat jopa huonommin, jos saisivat palkkaa; harrastustoiminnasta tulisi liiketoimintaa, ja kukin osallistuisi vain juuri sen verran, mistä saisi palkkaa, eikä tekisi mitään ylimääräistä. Keskustelijoiden mielestä Philomela on iso organisaatio, joka vaatii vapaaehtoisuutta. Palkan sijaan hallitus voisi mieluummin jakaa julkista kiitosta ja kannustusta niille, jotka ovat tehneet jotain erityistä jonkin asian hyväksi. Kiitä, kehu, kannusta! (Kantti 2013.)

E-lomakkeella vastattiin myös siihen, pitäisikö kuoron toimintaa kehittää ammattimaisempaan suuntaan ja mitä se tarkoittaisi. Jotkut miettivät vastauksissaan nimenomaan laulajien, jotkut kuoron koko toiminnan ammattimaisuutta, jotkut molempia. Joidenkin vastaus kysymyksen ensimmäiseen osaan on vaan yksikantaan ”ei”. Jälleen törmätään taloudellisten resurssien niukkuuteen. Yhden vastaajan mielestä ammattimaisuus voisi toteutua, jos saisimme valtion tukea. ”Onko meistä siihen (ammattimaisuuteen), ollaan

kuitenkin harrastelijoita? Pitäisi opiskella laulua ja olla suurin piirtein laulunopettaja?” (e-lomake 2013). Todella - kuorolaulamisen ammattimaisuus tarkoittaisi joidenkin vastaajien mukaan sitä, että laulajien taitoja pitäisi tarkistaa ja että laulajien pitäisi huoltaa ja ylläpitää instrumenttiaan myös kuoroharjoitusten ulkopuolella. Jos Philomelaa kehitettäisiin laulajistoltaan ammattimaisempaan suuntaan, se johtaisi mitä ilmeisimmin rajuun laulajistomuutokseen, mikä ei liene toivottavaa. (E-lomake 2013).

”Kaipaamme laajemman joukon ammattimaisempaa ja vastuullista sitoutumista. Nykyään on liian paljon sellaisia, jotka käyvät treeneissä vain harvoin” (e-lomake 2013). Palkka voisi tuoda sitoutuneisuutta lisää, mutta toisaalta liiallinen ammattimaisuus saattaisi viedä harrastukselta ilon ja mielekkyyden. Muutamien vastausten mukaan ammattimainen ote saisi mieluusti näkyä yritysysteistyön edistämässä, keikkamyynnissä, markkinoinnissa (graafinen ilme, valokuvat, äänimateriaali), kouluttamisessa ja taiteellisen tason nostamisessa. (E-lomake 2013.) Kantissa oltiin sitä mieltä, että nykyään on olemassa sellaisia toimijoita, ohjelmatoimistoja ynnä muita, jotka mielellään ottaisivat vastaan pienehköjäkin toimeksiantoja, joiden tapaisia myös Philomela pystyisi antamaan (Kantti 2013).

Ammattimaisuuden ja yritysysteistyön nähdään siis liittyvän yhteen, ja yli 60 % vastaajista kannattaa yritysysteistyötä. Yritysysteistyö on tärkeää sekä kuoron talouden että näkyvyyden kannalta. Yrityksistä johtuen yhteistyö ei vaan aina ota onnistuakseen. Kumppanuudesta voisi kuitenkin olla vastavuoroista hyötyä; kuoro saisi vakituisia tuloja itselleen luontaisella tavalla (esiintymällä), ja yritys saisi vakituisen esiintyjän tilaisuuksiinsa. Hyvin ja oikein valittu kumppani tukisi Philomelan brändiä. Philomelan yhteistyökumppanin pitäisi olla imagoaltaan jollain tapaa samanhenkinen kuoron kanssa. Yritysysteistyöstä saadut lisävarat voitaisiin esimerkiksi ohjata osaksi matkabudjetteja tai niiden turvin voitaisiin tilata uusia, myös kalliimpia sävellyksiä. Kumppani on Philomelalle sopiva, jos siihen voi liittää tällaisia sanoja: suomalaisuus, puhtaus, energisyys, raikkaus, terveys. Vastaajien käsityksen mukaan yritysysteistyökumppanit löydetään kuorolaisten omien kontaktien kautta. Myös kuoron taiteellisen johtajan aktiivinen ote auttaa kumppanien löytymisessä. Etsiminen vaatii sitkeyttä, löytäminen jopa tuuria ja oikeaa ajoitusta. (E-lomake 2013.)

Pankit  
Suomalainen kosmetiikkatalo  
Suomalainen vaatemerkki  
Suomalainen design



Arabia  
Artek  
BeanCase  
Finnair  
HOK-  
Elanto  
Iittala

Kuva 11. Ehdotuksia kumppaneiksi (e-lomake 2013; kuva: Maijastiina Kailio).

## 6.6 Philomelan tulevaisuuden organisaatio

Kuorolaisten mielestä kuoron hallituksen toiminnassa pitäisi ilmetä tällaisia asioita:

- Suunnitelmallisuutta, kauaskatseisuutta
- Rohkeaa visiointia
- Kestävää kehitystä, ei hätäratkaisuja, ei liian kireitä aikatauluja
- Kykyä sanoa tarvittaessa ”ei”
- Päätöksiä
- Aktiivisuutta, innovatiivisuutta, täsmällisyyttä
- Hyviä ideoita, pitkää pinnaa
- Reiluutta, avoimuutta
- Viisautta, yhteishengen luomista
- Keskustelua kuoron kanssa
- Hallituksen ja taiteellisen johtajan välisen suhteen on oltava toimiva ja jämäkkä
- Tehokasta tiedottamista, hyvää sisäistä viestintää, markkinointia

- Organisointia
- Asioiden hoitamista
- Talkookutsuja (E-lomake 2013.)

Kantissa puhuttiin siitä, että hallituksen avoimempi ote voisi myös innostaa kuorolaisia pyrkimään jäseniksi hallitukseen. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että laulajat pelkäävät koko hallitustoimintaa, kun eivät tiedä, mitä kaikkea hallituksessa oikeasti tehdään. Hallitukseen mukaan meno tuntuu monelle aivan liian suurelta askeleelta. (Kantti 2013.)

Muiden vastuualueiden (stemmaviskaalit, nuotistovastaavat, konserttivastaavat, levyvastaavat, viestintävastaavat, pukuvastaavat) hoitamisesta kysyttäessä puolet vastanneista korostaa sitä, että jokaiselle kuorolaiselle pitäisi määritellä ainakin yksi vastuualue ja puolet sitä, että kaikille pitäisi tehdä tyhjentävästi selväksi, mitä mikäkin vastuualue pitää sisällään (e-lomake 2013). Kantissa keskustelleiden mielestä on hyvä, että vastuuta keskitetään, koska silloin asiat pysyvät hyvin hallussa. Vastuu ei saa kuitenkaan kaatua vain muutamien niskaan, koska silloin on vaarana se, että tehtävät uuvuttavat hoitajansa. (Kantti 2013.)

Kuoron taiteelliselta johtajalta odotetaan

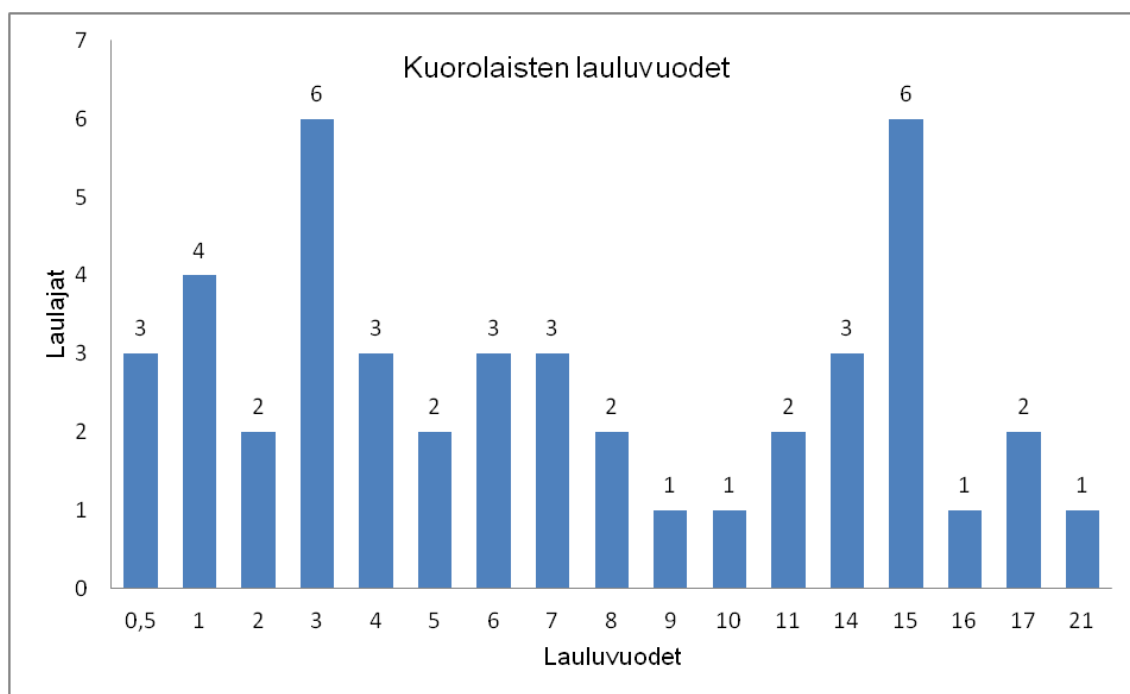
- Taiteellista johtajuutta
- Ammatillisuutta, vastuun kantoa, korkeatasoista johtamista
- Ideointia, näkemyksellisyyttä, uusia visioita
- Rohkeita valintoja, innovatiivisuutta, luovuutta
- Hyväksyntää, positiivisuutta, kannustamista
- Reiluutta, suoruutta
- Luotettavuutta
- Varmuutta, rentoutta
- Inspiraatiota
- Itsehillintää
- Aktiivista suhdetoimintaa (E-lomake 2013.)

Luonnollisesti johtajan on hankittava uutta ohjelmistoa, mutta jaksamista toivotaan myös vanhojen teosten uudelleenviimeistelyyn. Johtajan myös odotetaan tukevan yksilön kehittymistä. (E-lomake 2013.) Kantin keskustelujen mukaan taiteellisen johtajan ja

kuoron välisen vuoropuhelun pitäisi olla avointa ja sitä pitäisi käydä luottamuksellisessa hengessä. Johtajalla on vastuu ja valta – hänellä on itsestään selvä lupa sanoa viimeinen sana ratkaisua vaativissa tilanteissa. (Kantti 2013.)

Johtajan pitäisi huomioida sellainenkin perusasia, että kaikki kuorolaiset eivät laulajina ole tismalleen samalla tasolla keskenään. On niitä, jotka ovat laulaneet Philomelassa yli 15 vuotta ja joilla sen lisäksi on aiempaa kuorolaulukokemusta sekä niitä, jotka ovat vasta äskettäin tulleet kuoroon ja jotka ovat vain vähän laulaneet muissa kuoroissa. Lisäksi on niitä, joilla on musiikin alalta ammatillista koulutusta. Philomela on näin ollen hyvin heterogeeninen joukko. (Kantti 2013.)

Alla olevasta kaaviosta näkyy, että kuudella laulajalla on takanaan kolme vuotta Philomelassa, vastaavasti kuudella viisitoista vuotta. Vähintään 10 vuotta kuorossa on laulanut 16 kuorolaista, joten 29:llä on kuorouraa 0,5–9 vuotta. Philomelaa ennen kertyneitä kuorovuosia ei ole tilastoihin kirjattu.

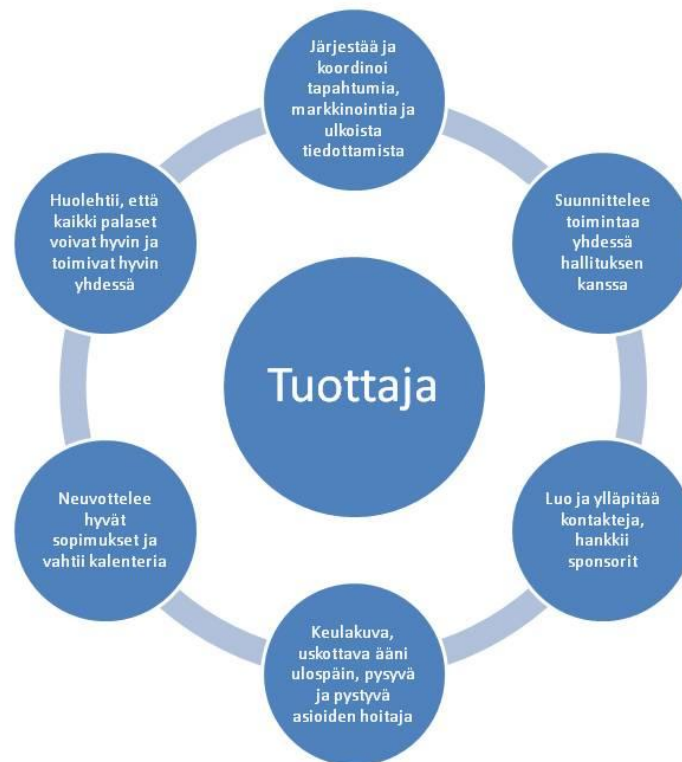


Kuvio 8. Kuorolaisten lauluvuodet.

Kantissa puhuttiin myös taiteellisen johtajan ja varajohtajan välisestä yhteistyöstä. Keskustelijoiden mukaan he keskustelevat keskenään ainakin uusien laulajien valinnoista ja stemmajaoista. Varajohtaja on taiteellisen johtajan tuki ja hän voisi myös toimia välit-

täjämäisesti kuoron ja johtajan välillä, kerätä kuorolta laulu- ja muita ideoita, suodattaa ne ja esittää niitä johtajalle. Varajohtaja luonnollisesti vetää harjoitukset silloin, kun varsinainen johtaja on estynyt. Lisäksi hän kerää laulajat pienryhmäkeikkoja varten. Jotkut Kantin pajaan osallistuneet eivät haluaisi säilyttää liikaa tehtäviä varajohtajan harteille, vaan heidän mielestään tehtäviä pitäisi jakaa varajohtajan ja viskaalien kesken. Kaivattiin myös selkeitä sääntöjä siitä, kenelle pitää ilmoittaa poissaoloista ynnä muista; viskaalille vai varajohtajalle vai johtajalle – vai kaikille edellä mainituille? Kuoronjohtajan tukena voisi myös toimia musiikkilautakunta. (Kantti 2013.)

Mikä on kuorolaisen mielikuva tuottajasta, mitä tuottaja tekee?



Kuvio 9. Näkemyksiä tuottajasta (E-lomake 2013).



Tarvitseeko Philomela tuottajaa?

- Tuottajaa voisi käyttää joskus isommissa projekteissa markkinoinnin apuna.
- Tuottaja olisi varmasti hyvä. Hän voisi myös puuttua projekteissa huomaamiinsa käytännön epäkohtiin.
- Tuottaja olisi kuorolle juuri se, mitä tarvitaan.
- Tuottajasta olisi hyötyä, jos hän olisi sitoutunut tehtäväänsä.
- Tuottaja antaisi laulajille ja johtajalle ajan ja mahdollisuuden keskittyä olennaiseen eli laulamiseen. Tuottaja olisi erittäin tärkeä! (E-lomake 2013.)

Muuta mainittua tuottajasta:

- Tuottaja voisi itse määritellä toimenkuvansa eikä selviäisi vähällä.
- Tuottajan pitäisi tuntea Philomela ja olla näkemyksellinen.
- En tiedä, osaisiko ulkopuolinen tuottaja – koska ei voida juuri maksaa palkkaa – hoitaa asioita paremmin kuin hallitus. (E-lomake 2013.)

Visuaalisen ohjeiston ja ilmeen hyödyntäminen olisi tärkeää kaikessa kuoron viestinnässä, ja markkinoinnissa oleellista on oikea ajoitus – Philomela on usein myöhässä. Ilmaisia kanavia on käytettävä tehokkaammin hyväksi, myös muun muassa Sulasol-lehteä. Vastaajien mielestä markkinointia pitäisi tehdä niiden, jotka osaavat. Tämän hetken tuntuma on se, että kukin kuorolainen tekee vähän jotain, ja yhtäkkiä kukaan ei olekaan tehnyt mitään. Ammattimainen tuottaja voisi tietysti huolehtia markkinoinnista. (E-lomake 2013.)

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän osalta korostetaan visuaalisen yhteneväisyyden merkitystä mutta myös ulkopuolisen tuottajan viestinnälle antamaa tukea ja viestinnän suunnitelmallista aikatauluttamista sekä kuorolle että sidosryhmille. Tällä hetkellä käytössä oleva ja kuorolle sähköpostitse saapuva viikkotiedote, jossa kerrotaan kyseisen viikon harjoitusillan aika ja paikka, harjoiteltavat kappaleet ynnä muuta oleellista illan ja viikon kulusta, on vastaajien mielestä toimiva malli. Keskusteluja koko kuoron kesken voisi järjestää myös muulloin, kuin vain yhdistyksen kokouksissa keväällä ja syksyllä. (E-lomake 2013.)

Toivottavaa olisi, että hallitus tiedottaisi kokouksissaan käsittelemistään asioista lyhyesti koko kuorolle (e-lomake 2013). Myös Kantissa sivuttiin tätä aihetta; haluttaisiin

enemmän tietää siitä, mitä hallituksessa puhutaan. Hallitus voisi avoimemmin tiedottaa tekemisistään sekä kertoa tarkemmin myös kuoron taloudesta; mistä rahaa tulee ja mihin sitä menee. Laulajia kiinnostaa tietää, mitä on tapahtumassa, koska tieto ruokkii motivaatiota ja nostattaa henkeä, ja tulossa olevat tekemiset vaikuttavat kunkin laulajan omaan arkeen ja aikataulusuunnitteluun. Asioista pitäisi tiedottaa koko kuorolle heti, kun ne tulevat hallitukselle tietoon. Se, että kuoro saa tiedon tulossa olevista tapahtumista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, saa kuorolaiset paremmin ottamaan vastuuta tulevasta. Varsinkin tulevien esiintymisten pukukoodit on tiedotettava niin ajoissa kuin mahdollista, jopa puoli vuotta ennen tilaisuutta. – Toisaalta pitää muistaa kesken-eräisyyden haaste; kannattaako kaikista avoimista suunnitelmista kertoa, jos kuitenkin on olemassa se mahdollisuus, etteivät ne toteudukaan? (Kantti 2013.)

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön kautta on käynyt ilmi, että Philomelan jäsenten mukaan yhdistyksen ongelmat löytyvät harjoittelusta, sen tehottomuudesta ja siihen liittyvistä aikatauluista, toiminnan yleisestä hajanaisuudesta ja epäjärjestelmällisyydestä ja siitä, ettei johtajan ja kuoron yhteistyö toimi. Kuoroa uhkaa laiskistuminen, kuoron markkinointi ontuu ja sen talous on turhan tiukalla. Jäseniä huolettaa myös se, etteivät kaikki laulajat sitoudu toimintaan tasapuolisesti. Toisaalta ymmärretään, ettei kaikilta voi odottaa 100-prosenttista osallistumista erilaisten elämäntilanteiden vuoksi. Pelätään ilmapiirin muuttumista pingottuneeksi sekä sitä, ettei kuoro erotu mediakentällä riittävästi vaan jää tuntemattomaksi.

Useat laulajat ovat tulevaisuutta miettiessään huolissaan nykyisen taiteellisen johtajan jaksamisesta, johtajuuden ja jopa koko toiminnan jatkuvuudesta. Kuorolaiset näkevät, että johtajan vaihtuminen uhkaa kuoron tulevaisuutta; heidän on vaikea kuvitella ketään toista suomalaista kuoronjohtajaa Philomelan ruorissa. Kuoroa uhkaa jopa hajoaminen, jos johtajan vaihtuminen aiheuttaa kovin rankkoja erimielisyyksiä.

Monen mielestä myös laulajien vaihtumiseen liittyy ongelmia. Etenkin kokeneemmat laulajat saattavat lähteä kuorosta, jos näkevät ohjelmiston muuttuvan liian vähän haastavaksi. Kuoron toiminnan linjattomuus voi johtaa siihen, ettei sitoutumista tapahdu, ja laulajat hakeutuvat kunnianhimoisempiin kuoroihin. Kuoron arvellaan jämähtävän, jopa taantuvan; Philomela ei laulajien mukaan saa päästää taiteellista tasoaan laskemaan. Toisaalta taas liian hektinen toiminta voi johtaa laulajien uupumiseen.

Ongelmiin pitää tietysti puuttua, ja Philomelan laulajat itse esittävät useita vaihtoehtoja ja malleja, joiden avulla kuoroa voitaisiin viedä eteenpäin. Peilaan kuorolaisten ehdotuksia tämän työn teoriaosuudessa kerrottuihin yhdistyksen toiminnassa esiintyviin ilmentymiin ja niihin liittyviin vaatimuksiin.

Suuret produktiot, sekä sellaiset, jotka on tehty yhteistyössä ohjaaja-koreografi Päivi Järvisen ja säveltäjä Tellu Turkan kanssa, ovat tähän mennessä vieneet Philomelaa hyvin paljon eteenpäin. Kehitystä on tapahtunut myös kilpailujen ja ulkomaanmatkojen kautta. Kilpailemaan kuoron pitäisi päästä, koska kilpailuun valmistautuessa musiikkiin suhtaudutaan pieteetillä, ja kilpailuun osallistuminen edistää yhteisöllisyyttä.

Philomelan laulajat sanovat, että kuoron johdon on pystyttävä tekemään kuoron eduksi rakentavia ratkaisuja ja päätöksiä, joista on pidettävä kiinni. Hallituksen on kaiken kaikkiaan toimittava johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti toimintaa – jonka pitää olla monipuolista – suunnitellessaan. Kommunikaation johdon ja laulajien välillä pitäisi olla avointa, kahdensuuntaista ja hallitusti ajoitettua. Hallituksen olisi hyvä tiedottaa kokouksissaan käsittelemänsä asiat koko kuorolle, koska tieto ruokkii motivaatiota ja nostattaa henkeä. Kuoro voisi palkata hallituksen avuksi tuottajan, joka hoitaisi markkinointia, myyntiä, yritys yhteistyötä ja apurahojen hakemista. Organisaation pitää olla vahva ja näkyvä. Oleellista on, että kuoro tekee kaiken, mihin se ryhtyy, kunnolla ja niin hyvin kuin pystyy.

Hallitus on yhdistyksen tärkein päätöksentekaelin. Puheenjohtaja johtaa hallitusta, jonka on keskityttävä olennaiseen. Puheenjohtaja myös vastaa siitä, että hallitus toimii asemansa mukaisesti. Johtaminen on vastuun kantamista, suunnittelua ja visioita, myös vaikeita päätöksiä. Johtavien henkilöiden on tärkeää selvittää mihin suuntaan yhdistys haluaa kulkea, millaisin tavoittein ja mitä tekemällä päästään maaliin.

Kuorolaisten mielestä harjoituksia pitäisi yleisesti jämäköittää. Harjoituksissa on noudatettava täsmällisyyttä ja tehokkuutta ja kunkin harjoituksen ohjelma on suunniteltava etukäteen. Laulujen kypsyymiselle ja hiomiselle on annettava aikaa. Hallituksen, johtajan ja kuorolaisten on tehtävä yhteistyötä musiikillisen linjan johdonmukaistamiseksi. On asetettava tavoitteita, joihin pyritään intohimoisesti ja systemaattisesti. Taiteellisen johtajan ja kuoron välisen vuoropuhelun on oltava avointa ja luottamuksellista. Laulajien mielestä taiteellisella johtajalla on kuitenkin vastuu ja valta – hänellä on lupa sanoa

viimeinen sana ratkaisua vaativissa tilanteissa. Oleellinen osa tehokasta harjoittelua on säännöllisesti järjestettävät kuoroleirit.

Yhteisön on hyvä miettiä, miten se voisi toimintaansa ja osaamistaan kehittää. Kehittämisen esteenä on usein se, ettei kehittämislle nähdä tarvetta. Yhteisön toimintaympäristöt kuitenkin muuttuvat niin nopeasti, etteivät vanhat ja tutut toimintatavat välttämättä enää toimi. Esteitä kehittämislle etenkin vapaaehtoisten voimin pyöritetyssä yhteisössä ovat myös ajan puute ja talouden asettamat rajoitteet. Yleistä asennetta kehittämistä kohtaan on kuitenkin mahdollista muuttaa, mutta se vaatii avointa ja perusteellista keskustelua.

Jotta kuoro voi mennä eteenpäin, on laulajien oltava sitoutuneita. Vastuuta on annettava ja edellytettävä. Harjoituksista ei saa lintsata, ja stemmoja pitää opetella myös itseksseen kotona. Soolojen kierrättäminen sekä sekajärjestyksessä ja pienemmissä ryhmissä laulaminen edistävät vastuullisuutta. Ne, joiden on hankala täysillä sitoutua toimintaan, voisivat käydä kehityskeskustelun taiteellisen johtajan, varajohtajan ja stemmaviskaalin kanssa. Edistyksellistä olisi, jos johto antaisi vuosittain kaikille laulajille henkilökohtaisen palautteen. Myös uusia laulajia on hankittava, ja harkitun ja suunnitelmallisesti ajoitetun rekrytoinnin tukena on oltava kiinnostavuutta ylläpitävä medianäkyvyys. Tulokkaat on huomioitava yksilöinä ja ihmisinä, koska he ovat osa jatkuvaa kehitystä.

Sitoutuminen ei ole itsestään selvää eikä sitä voi ulkoapäin sanella. Sitoutuminen syntyy yhteisten asioiden kautta. Yhteisöllinen johtaminen suuntaa jäsenet toimimaan yhteisön hyväksi. Ihmisiä voi auttaa ymmärtämään omat motiivinsa ja oivaltamaan roolinsa yhteisössä. Ryhmän jäsenten osaamista, tietoja ja taitoja arvostetaan, ja sen myötä yhteisö voi löytää uudenlaisia ratkaisuja.

Philomelan laulajat sanovat, että yhteisöllisyyttä edistävät muun muassa leirit ja matkat, joita tehdään sekä kotimaassa että ulkomaille. Kuoron johdon on omalla esimerkillään osoitettava, että laulajia tuetaan heidän iloissaan ja suruissaan. Kuorossa vallitsevan asenteen on oltava hyväksyvä, ja kuoro huolehtii laulajistaan. Vaikeistakin asioista on keskusteltava rohkeasti ja avoimesti; keskusteluja koko kuoron kesken voisi järjestää myös muulloin, kuin vain yhdistyksen kokouksissa. Kuorolaisia on kannustettava toimimaan rohkeasti omina persooninaan unohtamatta ryhmän yhteyttä.

Yhdistyksen toimintaa voi kehittää, kunhan yhteiseen asiaan asennoidutaan palavasti ja intohimoisesti, mutta kuitenkin järjestelmällisesti. Yhdistyksen kannattaa miettiä millainen sen ikioma kulttuuri on, minkälaisia tapoja ryhmä noudattaa ja minkälainen ilmaapiiri sen sisällä vallitsee. Yhteisöllisyys vahvistuu, kun yksilöiden myönteisiä kokemuksia vahvistetaan ja vuorovaikutusta lisätään. Vuorovaikutuksen myötä yksilöiden välille syntyy luottamus, joka on yhteisön koossapitävä voima. Johdon on luotava ja pidettävä yllä ilmapiiriä, jonka puitteissa yksilö voi saada mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia sekä kokea olevansa tärkeä.

Kuoron ulkopuolinen äänenmuodostaja edesauttaisi yhtenäisemmän soundin kehittämisessä, parantaisi kuorolaisten laulutekniikkaa ja niiden kautta taiteellista tasoa. Äänenmuodostaja voisi harjoituttaa kuoroa stemmoittain, jolloin laulajien voisi olla helpompaa ottaa vastaan myös kritiikkiä, koska se tulisi kuoron ulkopuolelta. Kuorolaiset kannattavat myös muiden ulkopuolisten kouluttajien ja asiantuntijoiden käyttämistä, koska kaikenlaiset koulutukset ja tapaamiset asiantuntijoiden kanssa ovat motivoivia ja mielenkiintoisia. Niiden myötä kuoro voisi todella edistyä. Etenkin uutta genreä opeteltaessa olisi hyvä ottaa avuksi kyseisen genren asiantuntija viemään teosta eteenpäin.

Kuorolaiset ehdottavat myös, että tulevaisuudessa johtajavastuu voitaisiin jonkin projektin osalta jakaa kuoron taiteellisen johtajan ja vierailevan konsultin kesken; nämä mestarit yhdessä, harjoitusajan jakaen valmentaisivat kuoron konserttia varten. Tämä voisi olla korrekti tapa antaa Philomela eri asiantuntijoiden kokeiluareenaksi.

Kuoro tarvitsee juuri sille tehtyä sekä sen vahvuusalueelle sopivaa uutta ohjelmistoa, ja kokonaisvaltaista taiteellista ilmaisua on pidettävä yllä. On etsittävä uudenlaisia, ennen kokemattomia esiintymispaikkoja ja -tiloja. Philomela voisi ennakkoluulottomasti lähteä laulamaan vähäosaisten keskuuteen. Myös esiintyminen suurissa tilaisuuksissa, megatapahtumissa, veisi kuoroa eteenpäin.

Edistyäkseen Philomelan on tehtävä yhteistyötä eri genrejen edustajien ja Suomen eturivin artistien kanssa. Kuoron pitää näkyä kotimaisilla festivaaleilla, mutta se voisi toimia myös ulkomaisten kuorojen, yhtyeiden, orkestereiden ja säveltäjien kanssa.

Kuorolaiset pitävät arvokkaana sitä, että Philomela on mukana hyväntekeväisyystoiminnassa. Painavimmat perustelut ovat näkyvyys ja uudet kontaktit. Näkyvyyden sekä

taloudellisten mahdollisuuksien parantamiseksi kuoron olisi tärkeää myös päästä tekemään yritysysteistyötä jonkin sopivan kumppanin kanssa.

Yhteisön jäseniltä kannattaa kysyä, miksi he ovat mukana toiminnassa, mikä heille on siinä tärkeää. Kun motivaatiot ovat selvillä, voi johto pyrkiä vahvistamaan yhteisön toiminnassa näitä yksilöä motivoivia tekijöitä ja sitouttaa osallistujia yhä paremmin.

Philomelan laulajia motivoivat onnistuneet konsertit sekä vaihtelevat, mielekkäät ja taiteellisesti haastavat projektit ja niiden deadlinet. Lahjakkaiden laulajakollegoiden kanssa voi kokea työn ja laulamisen iloa ja puhaltavansa yhteen hiileen. Sitoutuminen sinänsä voi olla motivoivaa. Samoin itsensä ylittäminen, sekä se, että laulajan henkilökohtaista kehittymistä tuetaan. Laulaja voi hyvin, jos harjoitteluilmapiiri on hyväksyvä ja innostava. Motivaatiota pitävät yllä suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys, johdonmukaisuus ja asiallisuus sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Myös normaalien viikkoharjoitusten puitteissa koettu haltioituminen motivoi: raskaan työpäivän päätteeksi tavalliset, mutta taitavat laulajanaiset ylittävät itsensä ja yhdessä luovat kaunista musiikkia.

Tämän opinnäytetyön avulla halusin myös selvittää, mitä Philomelan laulajat ovat mieltä kuoron kehittamisestä harrastajasta ammattilaiseksi. Työn tulokset, jotka pohjautuvat e-lomakkeelle annettuihin vastauksiin, ryhmähaastatteluun ja World cafe -työpajan keskusteluihin, osoittavat, että Philomelan laulajat eivät kannata sitä, että kuoro alkaisi maksaa palkkaa laulamisesta. Laulajien mielestä Philomela on nimenomaan harrastus, ja palkkatyö on muualla. Laulajat arvioivat, että palkallisuus saattaisi muuttaa harrastuksen luonnetta oleellisesti. Philomela on iso organisaatio, joka vaatii vapaaehtoisuutta. Toisaalta tiukka talouskaan ei luo mahdollisuuksia palkallisuudelle. Korvaus harrastajalle on se, että toimintaan sisältyvät matkat, koulutukset ja juhlat ovat toimijoille edullisia, jopa ilmaisia. Tämän lisäksi kuoron johto voisi jakaa julkista kiitosta ja kannustusta niille, jotka ovat tehneet jotain erityistä jonkin asian hyväksi. Laulajat myös katsovat, että liiallinen ammattimaisuus saattaisi viedä harrastukselta ilon ja mielekkyyden. Sen sijaan ammattimainen ote voisi näkyä yritysysteistyön edistämisessä, keikkamyynnissä, markkinoinnissa, kouluttamisessa ja taiteellisen tason nostamisessa. Kuoro kannattaa myynnin ja markkinoinnin hoitamiseksi tuottajan tai managerin palkkaamista.

Philomela on yleishyödyllinen yhdistys, jonka jäsen ei sääntöjen mukaan saa ottaa palkkiota esiintymisestään yhdistyksen järjestämissä tilaisuuksissa. Philomela ei tavoit-

tele voittoa eikä hanki muuta välitöntä taloudellista ansiota siihen osallisille. Jos yhdistys haluaisi ja sen olisi taloudellisesti mahdollista alkaa maksaa jäsenilleen laulamiset palkkaa, sen olisi ainakin tehtävä sääntömuutos. Tulisiko mietittäväksi toimintamuodon muuttaminen joksikin muuksi? Osuuskunnaksi, osakeyhtiöksi?

Philomelan laulajien ajatukset tukevat teoriaosiossa esitettyä, jonka mukaan palkatut työntekijät mahdollistavat työnjakoa ja erilaista osaamista yhdistyksessä. Yhdistykseen kannattaa luoda sellaista ammattimaisuutta, joka tukee vapaaehtoisten toimintaa. Toimintaa vapaaehtoisen ja palkattujen työntekijöiden välillä tulee johtaa, ja johdon on hyvä pohtia kaikille näille henkilöille annettavia velvollisuuksia ja vastuuta.

Vuonna 2020 Philomela on edelläkävijä ja muusta kuoromaailmasta poikkeava ryhmä. Se on laulajiaan arvostava yhteisö, esiintyjänä kutsuva, karismaattinen ja moneen taittuva. Philomela on kuuluisa instituutio, amatöörinä ammattimaisesti toimiva ilmaisuvoimaisten yksilöiden ryhmä, jolla on yritysysteistyön ansiosta vakaa talous. Kuoro tekee säännöllisesti yhteistyötä eri kouluttajien ja asiantuntijoiden kanssa, minkä myötä sen taiteellinen taso on korkea. Philomela on moniulotteinen, tunteita herättävä äänimaaisema ja haluttu esiintyjä ulkomailla. Noin seitsemän vuoden kuluttua visuaalinen 3D-elämys, Philomela, on Suomen paras naiskuoro, joka yllättää.

Tämä työ osoitti, että Philomelan pinnan alla on paljon tyytymättömyyttä, minkä voin sanoa hieman yllättäneen. Kuten johdannossa totesin, olen itse ollut kuorossa sekä myös sen hallituksessa niin pitkään, etten ilmeisesti enää osaa suhtautua kuoron toiminnassa ilmeneviin epäkohtiin niin kriittisesti kuin he, jotka ovat olleet kuorossa vasta vähän aikaa. Positiivista kuitenkin on, että selvityksessä tuli esille myös hyvin paljon laulajia ilahduttavia asioita, joiden voimalla itse kukin jaksaa ponnistaa eteenpäin. Uskon, että keskustelutilaisuuksiin osallistuneet ja kyselyyn vastanneet ovat tämän prosessin myötä selvittäneet itselleen omia motivaatioitaan ja intohimojaan Philomelan suhteen ja pystyvät tekemään valintoja, sen mukaan, mikä heille itselleen on parasta. Joka tapauksessa toivon, että laulajat antaisivat aikaa ja tilaisuuden kuoron johdolle tehdä parhaansa selvityksessä ilmenneiden epäkohtien kehittämiseksi.

## Lähteet

Drucker, Peter F 1990. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. 2007. Helsinki: Talentum Media Oy

Halonen, Katri 2011. Kulttuuri katalysoi. Megatrendien tähtäminen kulttuurituotannon kentälle. (2011, 2. korjattu versio). Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala

Hanifi, Riitta 1998. Musiikin tekijän ja kokijan tarina. Teoksessa Eskola, Katarina (toim.) 1998. Elämysten jäljillä. Taide ja kirjallisuus suomalaisten omaelämäkertoissa. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura

Hanifi, Riitta 2009. Musiikin aktiiviset harrastajat. Teoksessa Liikkanen, Mirja (toim.) 2009. Suomalainen vapaa-aika. Arjen ilot ja valinnat. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä

Harju, Aaro 2006. Johtokunta päätöksentekoaikana. Kansalaisfoorumi.net [verkkoleh-  
ti]. 3/2006. Saatavuus <[http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli\\_id=164](http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=164)>  
(luettu 5.3.2013)

Harju, Aaro 2010. Kansalaistoiminnan motiiviperusta. Kansalaisfoorumi.net [verkkoleh-  
ti]. 5/2010. Saatavuus <[http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli\\_id=546](http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=546)>  
(luettu 5.3.2013)

Harju, Aaro 2011. Järjestön kulttuurin siivoustalkoot. Kansalaisyhteiskunta [verkkoleh-  
ti]. 5.10.2011. Saatavuus  
<[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat\\_kirjoitukset?737\\_m=897](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset?737_m=897)> (lu-  
ettu 5.3.2013)

Harju, Aaro 2012. Mitä kansalais- ja järjestötoiminta on? Kansalaisyhteiskunta [verkkoleh-  
ti]. 5.12.2012. Saatavuus  
<[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat\\_kirjoitukset?737\\_m=1198](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset?737_m=1198)>  
(luettu 5.3.2013)

Ilvonen, Anne 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-  
opintokeskus

Janhunen, Tarja 2007. Harrastaminen tuottaa mielihyvää. Sinut.fi [verkkoleh-  
ti]. 3. Saa-  
tavuus <[http://www.sinut.fi/lehdet/lehti\\_03\\_07/maatartikkelit\\_juttu\\_1.html](http://www.sinut.fi/lehdet/lehti_03_07/maatartikkelit_juttu_1.html)> (luettu  
10.3.2013)

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talen-  
tum Media Oy

Korkatti, Sirpa 2010. Ihmisten johtaminen kolmannella sektorilla. Julkaisussa Koivisto, Nelli; Lehtikoinen, Kai; Pasanen-Willberg, Riitta; Ruusuvirta, Minna; Saukkonen, Pasi; Tolvanen, Pirita & Veikkolainen, Arsi (toim.) 2010. Kolmannella lähteellä. Hyvinvointi-  
palveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. [pdf]. Helsinki: Kokos palvelut, Te-  
atterikorkeakoulu. Saatavuus  
<[http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannella\\_lahteella\\_julkaisu.pdf](http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannella_lahteella_julkaisu.pdf)> (luettu  
9.3.2013).



Lehikoinen, Kai 2010. Suuntana uudet palvelut: hyvinvointia kulttuurista, liikunnasta ja nuorisotyöstä. Julkaisussa Koivisto, Nelli; Lehikoinen, Kai; Pasanen-Willberg, Riitta; Ruusuvirta, Minna; Saukkonen, Pasi; Tolvanen, Pirita & Veikkolainen, Arsi (toim.) 2010. Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. [pdf]. Helsinki: Kokos palvelut, Teatterikorkeakoulu. Saatavuus <[http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannella\\_lahteella\\_julkaisu.pdf](http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannella_lahteella_julkaisu.pdf)> (luettu 9.3.2013).

Liikkanen, Mirja 2005. Vapaa-aika muutoksessa – merkitykset, rajoitteet ja valinnat. Teoksessa Liikkanen, Mirja; Hanifi, Riitta & Hannula, Ulla (toim.) 2005. Yksilöllisiä valintoja, kulttuurien pysyvyyttä. Vapaa-ajan muutokset 1982–2002. Helsinki: Tilastokeskus

Loimu, Kari 2000. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro

Hyypä, Markku T 2008. Artikkelissa Malmberg, Katarina 2008. Harrastukset pidentävät ikää. Hyvä terveys [verkkokausijulkaisu]. 20.3.2008. Saatavuus <<http://hyvaterveys.fi/artikkelit/Harrastukset-pident%C3%A4v%C3%A4t-ik%C3%A4%C3%A4/415/>> (luettu 10.3.2013)

Mäenpää, Pasi & Korkatti, Sirpa (toim.) 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-julkaisusarja 1/2012 [pdf]. <<http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/d99d8a16db711c1c8c62b713d112919d/1364911092/application/pdf/4025000/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf>> (luettu 24.3.2013)

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy

Philomela.fi. Saatavuus <<http://www.philomela.fi/>> (luettu 4.4.2013)

Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi 2010. Etsitään dynaamisia ja asiakaspalveluhenkisiä monitaitajia. Julkaisussa Koivisto, Nelli; Lehikoinen, Kai; Pasanen-Willberg, Riitta; Ruusuvirta, Minna; Saukkonen, Pasi; Tolvanen, Pirita & Veikkolainen, Arsi (toim.) 2010. Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. [pdf]. Helsinki: Kokos palvelut, Teatterikorkeakoulu. Saatavuus <[http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannella\\_lahteella\\_julkaisu.pdf](http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannella_lahteella_julkaisu.pdf)> (luettu 9.3.2013).

Sinivuori, Timo 2002. Teatteriharrastuksen merkitys. Teatteriharrastusmotiivit ja taiteellinen oppiminen teatteriesityksen valmistusprosessissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos [pdf]. Saatavuus <<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67202/951-44-5336-0.pdf?sequence=1>> (luettu 26.3.2013)

Syrén, Irma 2006. Yhteisöllinen johtaminen vapaaehtoistoiminnassa. Kansalaisfoorumi.net [verkkolehti]. 3/2006. Saatavuus <[http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli\\_id=165](http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=165)> (luettu 5.3.2013)

Toikko, Timo. Toimijalähtöinen kehittäminen. [verkkodokumentti]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavuus <<http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=7be84ac6-a3a8-408d-a0c1-e7ef026223e4>> (luettu 9.3.2013)

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press

**Julkaisemattomat lähteet**

Kysely Philomelalle 2002

Philomela ry:n CV 1984–2012. 2013

Philomela ry:n säännöt. 1984 (osin muutettu 1999)

Philomela ry:n toimintakertomus 2011–2012. 2012

Philomela ry:n viestintäsuunnitelma. 2010

Ryhmähaastattelu

Onnimanni-päiväkodissa 19.1.2013

Paikalla 8 laulajaa Philomelasta

World cafe -työpaja

Kantti ry:n tiloissa 27.1.2013

Paikalla 16 laulajaa Philomelasta

E-lomakekysely helmikuussa 2013

## **Ryhmähaastattelun runko (Onnimanni 2013)**

- ✓ Kuoron hyvät puolet ja huonot puolet
- ✓ Minkälaista harjoittelun tulisi mielestäsi olla?
- ✓ Pienryhmäharjoittelu
- ✓ Minkälaista musiikkia kuoron pitäisi esittää?
- ✓ Yhteiskonsertit muiden kuorojen kanssa
- ✓ Minkälaisissa paikoissa konsertteja pitäisi järjestää?
- ✓ Pitäisikö kuoron osallistua kilpailuihin?
- ✓ Pienryhmäkeikat
- ✓ Kuinka usein kuoron pitäisi matkustaa ulkomaille?
- ✓ Kuinka pitkiä ulkomaanmatkat voisivat olla?
- ✓ Pitääkö osallistua kilpailuihin ulkomailla?
- ✓ Miten suhtaudut hyväntekeväisyyskonsertteihin?
- ✓ Minkä hyväntekeväisyysjärjestöjen kanssa haluaisit tehdä yhteistyötä?
- ✓ Kuoron hallinto ja organisaatio
- ✓ Pitäisikö kuoron tehdä yleisötyötä?
- ✓ Kuoron markkinointi
- ✓ Sisäinen tiedotus, ulkoinen tiedotus, viestintä
- ✓ Pitäisikö olla äänenmuodostusta säännöllisesti?
- ✓ Toivoisitko muita ulkopuolisia kouluttajia?
- ✓ Miten mielestäsi tulisi edetä uuden kuoronjohtajan valinnan suhteen?
- ✓ Mikä kuoronjohtajan työskentelyssä on mielestäsi positiivista?
- ✓ Varajohtajan tehtävät
- ✓ Kuinka usein pitäisi järjestää kuoroleiri?
- ✓ Oletko valmis maksamaan leiristä jotain jäsenmaksun lisäksi?
- ✓ Pitäisikö käyttää kuoron ulkopuolisia solisteja?
- ✓ Miten uudet laulajat tulisi huomioida, ottaa mukaan toimintaan?
- ✓ Miten näet kuoron ikärakenteen vaikuttavan nykytilaan?
- ✓ Miten se vaikuttaa tulevaisuuteen, kehittymiseen?
- ✓ Minkälainen ikärakenteen tulisi olla?
- ✓ Miten kuorolaisten erilaiset musiikkitaustat vaikuttavat nykytilaan?
- ✓ Miten ne vaikuttavat tulevaisuuteen, kehittymiseen?

- ✓ Pitäisikö kuorossa laulamisesta saada jotain palkkaa tai korvausta?
- ✓ Haluaisitko, että kuoro muuttuisi ammattimaisemmaksi tai peräti ammattilaiseksi?
- ✓ Mikä Philomelassa on ammattimaista, mikä harrastelijamaista?
- ✓ Mitä voisimme oppia muilta kuoroilta?
- ✓ Pitäisikö Philomelan järjestää oma festivaali?
- ✓ Minkälaisena näet kuoron vuonna 2020?
- ✓ Mikä on kuoron asema Suomen kuoromaailmassa 2020?
- ✓ Mikä kuoroa uhkaa 2020?
- ✓ Oletko itse vielä mukana 2020?
- ✓ Miten olet ihmisenä kasvanut kuorossa ollessasi?
- ✓ Minkälaisia kasvumahdollisuuksia kuoro antaa?
- ✓ Mikä sinua motivoi?
- ✓ Mikä sinua ärsyttää yhä uudelleen ja uudelleen?
- ✓ Riittääkö aikasi hyvin Philomelalle?

## **World cafe -työpajan ryhmien aiheet (Kantti 2013)**

### **I ESIINTYMISET JA TOIMINTA YLEENSÄ**

#### **Toiminta yleensä**

Mitä (yleisiä) *ongelmia* (muuta kuin harjoitustilanteisiin liittyviä)

Mitä aiemmin tapahtunutta olisi voinut *jättää tekemättä*

Mitä ajatuksia *toiminnasta ylipäänsä* – vapaa sana (muusta kuin harjoitustilanteista)

*Uusia laulajia* kuinka paljon ja kuinka usein

Mihin mielestäsi tulisi kiinnittää huomiota *uusia laulajia valittaessa*

Miten *uudet laulajat* saadaan hyvin mukaan toimintaan

Minkälaisia *odotuksia* uusilla laulajilla on

Kuoron optimaalinen *koko*

#### **Esiintymispaikat**

Minkälaisissa *paikoissa* konsertteja pitäisi järjestää

Pitäisikö *konsertoida muualla* kuin kotikaupungissa

#### **Pienryhmäkeikat**

Pitäisikö *pienryhmäkeikkoja* olla (enemmän vai vähemmän kuin nyt on)

Pitäisikö olla vakiopienryhmät vai keikkakohtaiset kuten nykyään

#### **Omat konsertit ja tilatut konsertit**

Minkälaisia *konsertteja*

Minkälaiset *kokoonpanot*

*Vierailevia* ryhmiä, kuoroja, solisteja, soittajia, muusikoita Vierailevia johtajia

Pitäisikö käyttää kuoron ulkopuolisia *solisteja* vai solistit ainoastaan kuoron sisältä

Pitäisikö järjestää *yhteiskonsertteja* paikallisten ja/tai muiden kuorojen kanssa

#### **Musiikki**

*Minkälaista musiikkia* kuoron pitäisi esittää

#### **Hyväntekeväisyys**

Miten suhtaudut *hyväntekeväisyyskonsertteihin*

Minkä *hyväntekeväisyysjärjestöjen* kanssa haluaisit tehdä yhteistyötä

#### **Kilpailut ja festarit**

Pitäisikö kuoron osallistua *kilpailuihin*

Pitäisikö kuoron osallistua *festareille*

#### **Ulkomailla**

Kuinka usein kuoron pitäisi matkustaa *ulkomaille*

Kuinka pitkiä ulkomaanmatkat voisivat olla

**Oma festivaali**

Pitäisikö Philomelan järjestää oma *festivaali*

**Omaa koulutusta**

Pitäisikö Philomela järjestää omaa *koulutusta*

**Pitäisikö kuoron tehdä *yleisötyötä***

**II ILMAISU**

**Harjoitukset**

Minkälaista *harjoittelun* tulisi mielestäsi olla

Mitä ajattelet normaaleista *viikkoharjoituksista* – toimiiko

Kehitettävää

Miten *harjoitellaan*, kuinka usein, ylimääräiset harjoitukset

Pitäisikö *pienryhmäharjoittelua* olla, vai riittävätkö stemmaharjoitukset

**Äänenmuodostus ja muu ilmaisu, osaamisen kehittäminen**

Pitäisikö osaamista kehittää

Pitäisikö olla *äänenmuodostusta* säännöllisesti

Ulkopuoliset *kouluttajat* (esiintyminen, (fyysinen) ilmaisu, laulutekniikka, äänenmuodostus, säveltapailu, nuotinlukutaito, tekstin ymmärtäminen)

**Leirit**

Kuinka usein pitäisi järjestää *kuoroleiri*

Pitäisikö kuoroleiri sisällyttää automaattisesti jokaisen kauden *toimintasuunnitelmaan*

**Ikärakenne**

Miten näet kuoron *ikärakenteen* vaikuttavan nykytilaan

Onko sillä merkitystä

Miten se *vaikuttaa* tulevaisuuteen, kehittymiseen

Minkälainen ikärakenteen tulisi olla, jotta kehitys olisi mahdollisimman suotuisaa

**Musiikillinen tausta**

Miten kuorolaisten erilaiset *musiikkitaustat* vaikuttavat nykytilaan

Miten ne *vaikuttavat* tulevaisuuteen, kehittymiseen

Minkälainen musiikkitausta kuorolaisella tulisi olla, jotta kehitys olisi mahdollisimman suotuisaa

**Muuta ilmaisuun liittyvää?**

### III RAHA

#### **Pitäisikö kuorossa laulamisesta saada jotain *palkkaa/korvausta***

Mitä vaikutuksia palkalla olisi yksittäiseen laulajaan/kuoron toimintaan

Mitä ammattilaisuus tarkoittaisi

Haluaisitko laulaa ammattilaiskuorossa

#### **Jäsenmaksu**

Mitä kaikkea jäsenmaksun pitäisi kattaa

Oletko valmis maksamaan *leiristä* jotain jäsenmaksun lisäksi

Oletko valmis maksamaan *kotimaanmatkasta* jotain jäsenmaksun lisäksi

Vai pitäisikö *jäsenmaksun* olla niin korkea, että se kattaisi aina vähintään kaikki kotimaassa tapahtuvat leirit ja konserttimatkat

Kuinka korkea

*Estääkö erillinen maksu* sinua osallistumasta leirille/kotimaanmatkalle

#### **Sponsorit, yritysysteistyö**

Mikä on mielikuvasi *yritysysteistyöstä*

Toivotko yritysysteistyötä Philomelalle

Miten se vaikuttaisi kuoron toimintaan

Miten *kumppani* löytyy

Ketkä voisivat olla meidän kumppaneitamme

Mikä heidän *roolinsa* olisi

Millaista tukea antaisivat

#### **Esiintymisasut**

Maksatko itse esiintymisasusi vai pitääkö kuoron kustantaa

#### **Muuta rahaan liittyvää?**

### IV ORGANISAATIO

**Kuoron hallinto ja organisaatio** (kuoronjohtaja, puheenjohtaja, hallitus, varajohtaja, viskaalit, nuotistonhoito, viskaalit, konserttivastaavat, muut vastuut)

Mikä on mielikuvasi kuoron *organisaatiosta*, sen toiminnasta ja toimivuudesta

Mikä mallissa vaatii muutosta/kehittämistä

#### **Vastuun jakaminen**

Muut *vastuutehtävät* jaetaanko vai keskitetäänkö vastuuta

Mitä hyvää *jakamisessa*, mitä hyvää *keskittämisessä*

### **Kuoronjohtaja**

Mitä kaikkea kuoronjohtajan *tehtäviin* mielestäsi kuuluu/pitäisi kuulua

Miten johtajan työskentely voisi kehittyä

Miten mielestäsi tulisi edetä uuden *kuoronjohtajan valinnan* suhteen (sitten, kun se on ajankohtaista)

### **Varajohtaja**

Mitä varajohtajan *tehtäviin* mielestäsi kuuluu/pitäisi kuulua

### **Tuottaja**

Mikä on mielikuvasi *tuottajasta* yleensä

Mitä tuottaja voisi kuoron hyväksi tehdä/mitä hänen *rooliinsa* kuuluisi

Onko Philomelassa *tarvetta/käyttöä* tuottajalle

### **Markkinointi**

Mikä toimii, mikä ei toimi, mitä tulisi *kehittää*

Miten itse kukin kuorolainen voisi *osallistua* markkinointiin

**Viestintä** sisäinen tiedotus, ulkoinen *tiedotus*

Saatko tietoa johdolta riittävästi

Minkälaista on hyvä *tiedonkulku*

### **Asiantuntijat**

*Ulkopuolisia* asiantuntijoita: koreografi, ohjaaja, konsultti, säveltäjä, sovittaja, muusikko

Haluaisitko heitä käytettävän säännöllisesti

Projektiluonteisesti

*Kuorolaiset asiantuntijoina* harjoituksissa



## E-lomake 2013

E-lomakkeen saateviesti:

*Philomela 2020\_180213*

*Tällä e-lomakkeella on Philomelan toimintaan liittyviä kysymyksiä.*

*Kysymykset sivuavat samoja asioita, joista keskusteltiin jo tilaisuuksissa 19. ja 27.1. Voitte vastata kaikkiin tai vain joihinkin kysymyksiin, suppeasti tai laajasti, sen mukaan, miltä tuntuu. Kysymyksiä on paljon (!), mutta kuten sanottu – kaikkiin ei tarvitse edes yrittää vastata. Sen mukaan, mikä kiinnostaa. Kysymyksiin vastataan anonyymisti.*

*Kaikki vastaukset - jotka vain minä näen - ovat tärkeitä, ja hyödynnän niitä opinnäytetyössäni. Opinnäytetyön perusteella hallitus pyrkii kehittämään kuoron toimintaa entistä paremmaksi.*

*Jos tuntuu siltä, ettei ehdi/jaksa vastata yhdellä kertaa kaikkiin kysymyksiin, lomakkeen voi tallentaa ja sen täyttämistä voi jatkaa myöhemmin. Lomake pitää palauttaa viimeistään sunnuntaina 3.3.*

*Kiitos osallistumisesta!*

*Terw: Maisu; kakkossopraano, taloudenhoitaja, kulttuurituottajaopiskelija*

### 1. Taustatiedot

Mikä on koulutuksesi? Tutkinto ja oppilaitos.

Missä ammatissa toimit?

Mitä opiskelet? Tutkinto ja oppilaitos.

Minkälainen on musiikkitaustasi? Instrumentti, tutkinto, oppilaitos, muuta.

Mihin ikäryhmään kuulut? (20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50+ vuotta)

Mikä on kuoroikäsi? (0–4, 5–9, 10–14, 14+ vuotta)

2. Jos ei olisi mitään esteitä...

Miltä toivot Philomelan näyttävän noin vuonna 2020?

Miltä toivot Philomelan kuulostavan noin vuonna 2020?

Miten tai millä tasolla toivot Philomelan toimivan noin vuonna 2020?

Mitä muuta näet Philomelan tekevän noin vuonna 2020?

Mitä on tehty/saatu/mitkä asiat ovat muuttuneet, jotta nämä tavoitteet on saavutettu noin vuoteen 2020 mennessä?

3. Mitä muuta vuonna 2020?

Mikä on kuoron asema Suomen kuoromaailmassa noin vuonna 2020?

Mikä kuoroa uhkaa noin vuoteen 2020 mennessä?

4. Sinä ja Philomela

Oletko itse edelleen mukana noin vuonna 2020? Miksi?

Miten olet ihmisenä kasvanut kuoroaikanasasi?

Mitä kuoro on sinulle antanut?

Mitä odotat kuorolta?

Mikä sinua motivoi?

Mikä kuoron toiminnassa ilahduttaa sinua yhä uudestaan?

Mitkä kokemukset ja miksi ovat vieneet kuoroa eteenpäin?

5. Ongelmakohdat

Mitkä ovat kuoron toiminnan suurimmat ongelmakohdat?

Mitä itse voisit tehdä, jotta ongelmista päästään?

Mitä kuoron johto (hallitus) voisi tehdä, jotta ongelmista päästään?

6. Uudet laulajat

Miten uudet laulajat saadaan sujuvasti mukaan toimintaan?

7. Pienryhmäkeikat

Mitä mieltä olet kuoron pienryhmätoiminnasta?

Pitäisikö olla vakio- vai keikkakohtaiset pienryhmät?

8. Vierailevat artistit

Pitäisikö omissa konserteissa olla vierailevia artisteja (yhtye, kuoro, solisti, muusikko)?

Ehdotuksesi vierailijoiksi

9. Musiikki

Minkälaista musiikkia kuoron pitäisi esittää (uutta vai vanhaa, uutta ja vanhaa, genre, kotimaista, ulkomaista, kenen säveltämää)?

Muuta sanottavaa musiikista ja ohjelmistosta?

10. Hyväntekeväisyys

Pitääkö kuoron olla mukana hyväntekeväisyyskonserteissa tai järjestää niitä? Miksi?

Minkä hyväntekeväisyysjärjestöjen kanssa haluaisit kuoron tekevän yhteistyötä?

11. Kilpailut ja festarit

Pitäisikö kuoron osallistua kilpailuihin? Kotimaisiin, ulkomaisiin? Miksi?

Pitäisikö kuoron osallistua festareille? Miksi?

12. Ulkomaat

Kuinka usein ja kuinka pitkäksi ajaksi kuoron pitäisi matkustaa ulkomaille?

13. Oma festari, oma koulutus

Voisiko Philomela järjestää oman festivaalin? Minkälaisen?

Voisiko Philomela järjestää omaa koulutusta? Minkälaista?

14. Harjoitukset ja koulutus

Miten kuoron harjoitustyöskentely voisi toimia entistä paremmin?

Pitäisikö kuorolla olla säännöllistä pienryhmäharjoittelua vai riittävätkö stemmaharjoitukset?

Pitäisikö kuorolla olla säännöllistä äänenmuodostuskoulutusta?

Pitäisikö kuoron käyttää muita ulkopuolisia kouluttajia säännöllisesti (esiintyminen, ilmaisuus, laulutekniikka, säveltapailu)?

15. Ammattilaisuus

Pitäisikö kuorossa laulamista saada palkkaa/korvausta? Miksi?

Pitäisikö kuoron toimintaa kehittää ammattimaisempaan suuntaan? Mitä se tarkoittaisi ja/tai miten se vaikuttaisi yksittäiseen laulajaan ja/tai kuoron toimintaan?

16. Yritysyhteistyö

Pitääkö kuoron tehdä yritysyhteistyötä? Miksi?

Miten yritysyhteistyö vaikuttaisi kuoron toimintaan?

Miten kumppani löytyy?

Ketkä voisivat olla kumppaneitamme? Miksi?

Minkälaista tukea saisimme kumppaneiltamme?

17. Kuoroasut

Haluatko kustantaa itse esiintymisasusi vai pitäisikö kuoron kustantaa ne?

Montako erilaista asua olisi hyvä olla käytössä?

Muita ajatuksia kuoroasusta (esim. uuden yhtenäisen kuoroasun käyttöönotto)?

18. Organisaatio

Mitä odotat kuoron johdolta (hallitus)?

Miten kuoron johto voisi toimia entistä paremmin?

Miten kuoron muut vastualueet hoituisivat vielä paremmin?

Mitä odotat kuoron taiteelliselta johtajalta?

Mikä on mielikuvasi tuottajasta/mitä tuottaja tekee? Tarvitseeko Philomela tuottajaa/mitä tuottaja voisi Philomelan hyväksi tehdä?

Miten kuoron markkinointi voisi toimia vielä paremmin?

Miten kuoron viestintä (sisäinen ja ulkoinen) voisi toimia vielä paremmin?

Miten kuoron johto voisi antaa palautetta entistä paremmin?

19. Ulkopuoliset asiantuntijat

Pitäisikö kuoron käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita ja kuinka säännöllisesti (koreografi, ohjaaja, konsultti, säveltäjä, sovittaja, muusikko, kapellimestari)? Miksi?

20. Muut kuorot

Mitä voisimme oppia muilta kuoroilta?

21. Philomelan visio ja arvot

Philomelan vision (vuodelta 2010) mukaan kuoro tahtoo olla omaleimainen. Miten kuoro mielestäsi voisi omaleimaisuutta yhä paremmin ilmentää?

Philomelan arvojen (vuodelta 2010) mukaan kuoron jokainen laulaja ottaa henkilökohtaisen vastuun itsestään laulajana, esiintyjänä ja ryhmän jäsenenä. Miten tätä voisi mielestäsi yhä paremmin edistää?

Miten kuoro voisi mielestäsi yhä paremmin edistää arvojensa mukaista ennakkoluulottomuutta, rohkeutta ja inhimillisyyttä?

22. Sana on vapaa!

Kiitos ajastasi ja ajatuksistasi!